



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace strategické analýzy při přípravě vstupu na zahraniční trh  
Application of Strategic Analysis of the Preparation for Foreign Market Entry

Student: Bc. Jaroslava Krčmářová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2016

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jaroslava Krčmářová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Aplikace strategické analýzy při přípravě vstupu na zahraniční trh  
Application of Strategic Analysis of the Preparation for Foreign Market Entry  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura strategické analýzy
  3. Prezentace vybrané společnosti
  4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti
  5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.  
VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.  
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016

  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 22. dubna 2016

*Jaroslava Kvěňáková*

Jméno a příjmení studenta

## Obsah

1 Úvod .....	5
2 Význam a struktura strategické analýzy .....	7
2.1 Vymezení základních pojmů .....	8
2.2 Analýza vnitřního prostředí organizace.....	14
2.2.1 Zdroje organizace .....	14
2.2.2 Finanční zdroje společnosti .....	15
2.3 Analýza mikrookolí .....	18
2.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	18
2.3.2 Metoda „4C“ .....	19
2.4 Analýza makrookolí .....	20
2.4.1 PEST analýza.....	20
2.5 SWOT analýza.....	23
2.6 Hofstedeho model kulturních dimenzí .....	24
2.7 Příprava vstupu na zahraniční trh .....	25
2.7.1 Formy vstupu na zahraniční trh .....	25
3 Prezentace vybrané společnosti.....	27
3.1 Základní charakteristika vybrané společnosti .....	27
3.2 Historie společnosti .....	29
3.3 Organizační struktura společnosti .....	29
3.4 Komplexní systémy a produkty.....	30
3.5 Vize, mise, cíle .....	31
4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti .....	33
4.1 Analýza interního prostředí firmy .....	33
4.2 Analýza externího prostředí firmy v ČR .....	42
4.2.1 PEST analýza.....	43

4.2.2 PORTER model pěti sil .....	47
4.3 Analýza externího prostředí v Rakousku .....	50
4.4 Hofstedeho model kulturních dimenzí .....	58
4.5 SWOT Analýza .....	60
4.5.1 Matematický model SWOT analýzy .....	63
5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení.....	67
5.1 Vyhodnocení interního a externího prostředí společnosti v ČR.....	67
5.2 Vyhodnocení externího prostředí na Rakouském trhu .....	69
5.3 Náměty a doporučení pro společnost .....	70
6 Závěr.....	73
Seznam použité literatury .....	74
Seznam zkratk.....	79
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	80
Seznam příloh.....	81
Přílohy .....	1

# 1 Úvod

Jednoznačným prvkem dnešní doby je neustálé propojování ekonomik, a vzrůstající tendence mezinárodního obchodu. Zatímco v polovině 20. století pocházela pouze jedna desetina světové produkce z mezinárodního obchodu, dnes tato hodnota dosahuje skoro poloviny. V celosvětovém měřítku je zřetelný dlouhodobý předstih temp růstu mezinárodního obchodu před tempy růstu produkce. Vstupem České republiky do Evropské unie došlo ke zrušení mnoha překážek v zahraničním obchodě a firmám se tak více otevřely dveře k expanzi na zahraniční trhy.

Úspěchy firmy na domácím trhu často podněcují k rozhodnutí o rozšíření svých aktivit do zahraničí. Mezi očekávaný užitek můžeme zařadit nalezení nového odbytiště, lepší využití výrobních kapacit či samotné zvyšování obrátu, resp. zisku. Mezinárodní úroveň nicméně sebou nese několik rizik, jelikož většina okolních trhů je vyspělejších, nežli trh České republiky. Z toho důvodu zde musíme očekávat vyšší nároky na marketingové, obchodní či finanční kapacity. Před vstupem na zahraniční trh, se firma musí připravit na rizika a změny, které by mohly nastat. Je třeba zjistit, zda má firma dostatek finančních, lidských a dalších zdrojů. Jaké konkurenční prostředí lze očekávat na zahraničním trhu a co všechno by firmu mohlo ovlivnit.

Pro účely zpracování diplomové práce byla vybrána společnost BLOCK a.s. Tato společnost se zabývá především inženýrskou činností a mezi její hlavní obchodní aktivity patří realizace investičních celků se zaměřením na tak zvané čisté prostory. Společnost v současné době působí především ve východní části Evropy, kde se ji i přes velkou konkurenci daří prosazovat. Ovšem místní nepokoje jako je ukrajinská krize a s ní související ekonomické sankce EU a USA proti Rusku, významně ovlivňují její rozhodnutí v setrvání na těchto trzích. Po prvním kontaktu s touto společností bylo zřejmé, že výběr zahraničního trhu bude omezen jejími reálnými představami o svém působení na zahraničních trzích. Obchodní aktivity společnosti se přesunují na západ Evropy a z toho důvodu bylo také podmínkou, že se závěrečná práce bude orientovat na jeden z trhů německy mluvících zemí. **Cílem této závěrečné práce je na základě strategické analýzy zjistit, zda má firma potenciál pro vstup na rakouský trh.**

Společnost BLOCK se pohybuje ve velice specifickém oboru. Čisté prostory se ovšem prolínají a jsou potřeba v různých odvětvích. Konkrétně se může jednat o zdravotnictví, farmacii, chemický průmysl, potravinářský průmysl, automobilový průmysl a spousta dalších.

Díky těmto rozsáhlým možnostem použití, je potenciál uplatnění na zahraničním trhu vysoký. Je třeba ovšem upozornit na to, že pouze vysoký potenciál nestačí. Rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným vstupem na zahraniční trh je velice malý. A na náročném trhu, jako je ten rakouský, budou právě i maličkosti rozhodovat o konečném výsledku.



## 2 Význam a struktura strategické analýzy

V dnešním podnikatelském prostředí se zdá, že už je pouze jediná jistota, a to ta, že budoucnost bude jiná než to, co známe dnes. S touto myšlenou přišel již v roce 1994 P. F. Drucker a znovu na ni poukázal ve své knize Zuzák v roce 2011. Touto myšlenkou dokázal Drucker podnikatelské prostředí poměrně dobře vystihnout a zřejmě na několik let dopředu i předpovědět. Ke zrychlení a nejistotě v podnikatelském prostředí došlo především díky vzájemnému propojování jednotlivých ekonomik čili globalizaci. Tyto změny vnějšího prostředí vedou podniky do nevyzpytatelných situací, na které musejí rychle a adekvátně reagovat. Možnosti těchto reakcí jsou z pravidla pouze dvě. Buď reagovat a přizpůsobit se změnám či nikoli, a zaniknout v duchu Darwinovy teorie, že přežije nikoli nejsilnější nebo nejinteligentnější druh, ale ten, jenž se dovede přizpůsobit změně. (Zuzák, 2011).

V rámci otevřených systémů a úzkých vazeb na vnější prostředí v současné době pracují všechny podniky. Z toho vyplývá, že nejenom k samotnému podniku jsou vysílány signály, ale i sám podnik směřuje určité podněty do svého okolí, v němž funguje. Tyto podněty či signály mohou mít různou intenzitu a také následky. A to ve škále od zanedbatelného vlivu, přes ohrožení existence podniku, až po jeho úplné zničení. Každá změna v okolí podniku vytváří nerovnováhu, díky které je podnik postaven před rozhodnutí:

- na změnu v okolí reagovat změnou svého chování a riskovat tím případný neúspěch
- nebo nereagovat a fungovat v relativní jistotě, avšak s rizikem dopadů nerealizované změny např. ve formě zaostávání za konkurenty, nevyužití příležitosti, ztráty trhu apod.

Má-li vést toto rozhodnutí k úspěchu firmy, musejí se vzít v úvahu dva důležité faktory a těmi jsou čas a adekvátnost reakce. Rychlost reakce se obecně považuje za prioritní faktor úspěchu. Především z toho důvodu, že touto rychlostí se myslí schopnost rychle zahájit a realizovat procesy vedoucí ke změně. Pokud je podnik schopen rychle reagovat na vzniklou situaci, lze předpokládat, že dokáže korigovat procesy změn tak, aby jeho reakce byla i adekvátní. (Zuzák, 2011)

Úspěšné podniky nečekají, až změny nastanou, ale svým aktivním přístupem změny samy vytvářejí. Jsou-li podniky úspěšné, získávají výhodu prvního kroku a své konkurenty staví do pozice následovatelů. Velmi důležitou součástí tvorby strategie je strategická analýza. Ta umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace a jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.

## **2.1 Vymezení základních pojmů**

Za účelem zpracování této diplomové práce budou následně vysvětleny základní teoretické pojmy týkající se dané problematiky.

### ***Strategie***

Slovo strategie se používá v mnoha jazycích a má základ ve starořeckém slově „stratagan“, což znamená nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, předstírání, léčka, úskok apod. Již ve starověkém Řecku byl dán základ pro jeho používání. Zde se strategií označovalo vojenské umění a stratégos byl vojenský velitel, kterému městský stát svěřil vedení války. V mnohé literatuře jsou dodnes popisovány vojenské strategie jako určitá inspirace pro manažery zaměřující se na strategické řízení podniku. Vojenské strategie, jejich principy, postupy a filozofii lze i po několika staletích aplikovat na formulaci a realizaci podnikové strategie. Dosahování podnikových cílů se stále chápe jako permanentní válka nejen mezi podnikem a jeho konkurenty, ale současně i mezi podnikem a jeho dodavateli, zákazníky, výrobci substitutů v jiných odvětvích a potenciálními konkurenty. (Zuzák, 2011).

Za krátké shrnutí pojmu strategie můžeme brát, že se jedná o ústřední pojem strategického řízení a úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. (Keřkovský a Vykypl, 2002,).

### ***Strategické plánování***

Hlavním úkolem plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a způsobu jejího dosažení. Strategické plánování bývá nejčastěji charakterizováno jako proces, kterým se

formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby byly naplno využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.

Strategické plánování prošlo několika změnami. Měnicí se prostředí okolo podniku výrazně ovlivňuje systém plánování. Čas se stále více stává důležitou manažerskou kategorií a rozhodujícím faktorem pro manažerské rozhodování. Znamý americký manažer Jack Welch řekl: „Když se věci kolem vás vyvíjejí rychleji než u vás, bude už jen otázkou času, kdy podlehnete.“ Samotné strategické plánování začíná úvahami o smyslu existence společnosti a jejich strategických cílech. K tomu nám poslouží definice, vizí, misí a cílů společnosti. (Košťan a Šuleř, 2002)

**Mise neboli poslání** představuje smysl organizace na trhu. Společnosti na trhu existují především proto, že nabízí nějaký produkt nebo službu, po které je poptávka. Mise nás v podstatě informuje o tom, proč firma existuje, což je spojeno s dlouhodobým vývojem. Definovat misi neboli poslání je důležité nejen pro obchodní partnery, ale i pro zaměstnance a management. Jelikož v nich může vyvolat pocit spoluodpovědnosti za cíle organizace. Rovněž může být určitým měřítkem, zdali se společnost skutečně rozvíjí směrem, který si definovala. (Charvát, 2006).

**Vize** úzce souvisí s posláním společnosti, ovšem je méně konkrétní a sestavuje se pro časový horizont 10-20 let. Nevychází zcela ze současné nebo minulé situace na trhu, může být idealizovaná. Vyjadřuje pouze představy o zákaznících v budoucnosti, jaké výrobky, služby či potřeby bude v budoucnu uspokojovat. Jedná se o ideální obraz společnosti, kde se firma vidí za určitý časový horizont. (Charvát, 2006).

**Strategické cíle** musí v organizaci navazovat na poslání a vizi. Strategické cíle organizace definuje zpravidla její vlastník či nejvyšší management (top management), který je zároveň odpovědný za jejich dosažení. Cíle musí také splňovat podmínky a principy SMART. Tyto principy nám určují vlastnosti cílů, mezi které patří konkrétnost, měřitelnost, akceptovatelnost, realizovatelnost a časovou dostupnost. Dle Zuzáka může být cílem podniku také zisk konkurenční výhody. Tu považuje za projev úspěšnosti firmy a dle jeho názoru: „každý úspěch plodí další“. (Zuzák, 2011).

### ***Strategické řízení***

Všichni manažeři jsou v pozici, z níž vyplývá určitá formální síla. Díky které mohou rozhodovat a uplatňovat svou sílu vůči podřízeným. De Wit a Meyer (2010) vidí rozdíl mezi manažery a vůdci v jejich formální a neformální pozici. Manažer podle nich vychází ze svého

formálního postavení v organizační hierarchii spojeného s autoritou a odpovědností. Vůdci jsou lidé, kteří mají schopnost ostatní vést k dosažení cílů. Při strategickém řízení se manažeři dostávají do určitých paradoxů při vedení firmy. Tyto paradoxy sepsal Zuzák (2011):

*Paradox 1 – současně změna a stabilita*

Stabilita procesů a struktury v organizaci je snem řady manažerů a může být pro ně prioritou. Stabilita však bývá neustále narušována změnami v okolí podniku a z nich vyplývajícími požadavky na změnu v procesech i ve struktuře.

*Paradox 2 – současně logika a kreativita*

Na počátku cesty k podnikové úspěšnosti by měla stát originální myšlenka, která je výsledkem kreativity. Kreativní myšlenka postrádá logiku, protože se vymyká zaběhnutému. Logika se potom uplatní ve způsobu, jak kreativní myšlenku aplikovat a implementovat v procesu strategického řízení.

*Paradox 3 – současně získávání zkušeností a zapomínání*

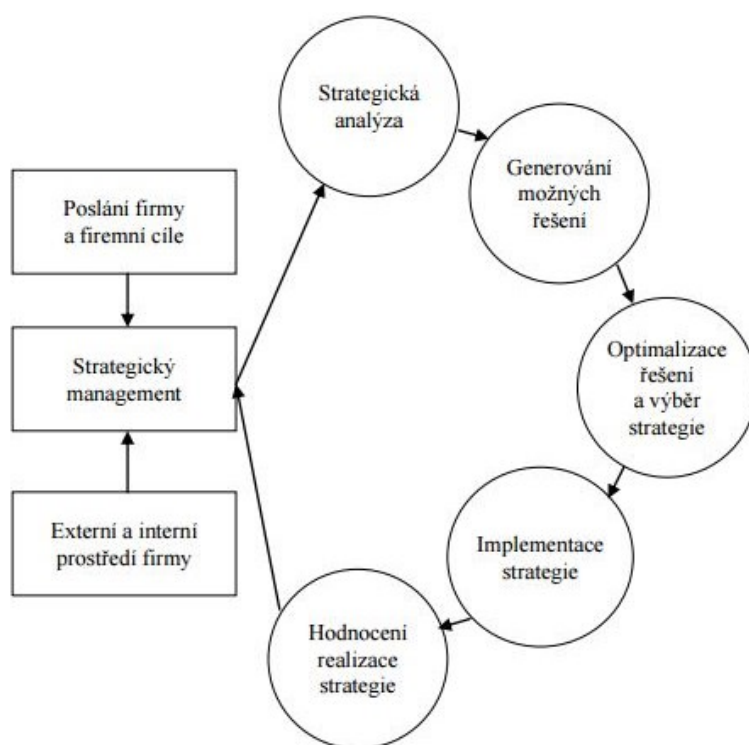
Strategické rozhodování je významně založeno na zkušenostech a intuici. První schopnost člověka učit se na základě získané zkušenosti, musí být postupem času aktualizována. A to především z důvodu morálního opotřebení používaných technologií.

*Paradox 4 – současně globální a lokální myšlení a jednání*

Na každý podnik v současnosti působí globální faktory. Podniky tak bývají nuceny expandovat na zahraniční trhy, na kterých je třeba si uvědomit odlišnosti v jednání se svými partnery.

Na základě těchto paradoxů se lze domnívat, že ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by všechny firmy takovýto model přejaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, protože z její podstaty vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení. Odborníci se ale shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích. Ve své publikaci Keřkovský a Vykypěl (2002) tento průběh také znázorňuje a charakterizuje proces strategického řízení jako nepřetržitý. V této závěrečné práci je tento průběh zobrazen na obrázku č. 2.1.

Obr. 2.1 – Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 7)

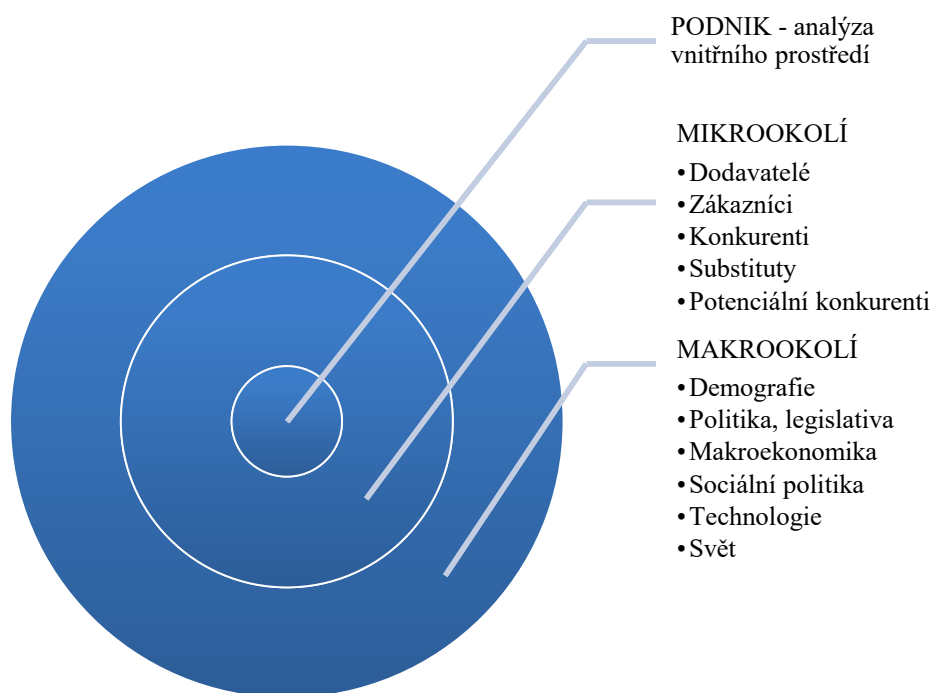
Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces. Posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, které začínají vymezením poslání firmy a končí formulací možných řešení a jejich implementací. Nezbytnou složkou také musí být průběžná kontrola a případné korekce, v případě odchylky od požadovaného stavu. (Keřkovský a Vykypěl, 2002)

### ***Strategická analýza***

Součástí strategického řízení a zároveň jeden z nejvlivnějších nástrojů je strategická analýza. Je nezbytná jako podklad pro určení dlouhodobých cílů společnosti a na jejím základě dochází k návrhům a doporučení, pomocí kterých by organizace měla dosáhnout konkurenční výhody. (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012).

Při strategické analýze jsou využívány nejrůznější metody a techniky, které umožňují zevrubně poznat a zhodnotit celkové prostředí organizace. Komplexní posouzení postavení podniku je založeno na dílčích analýzách sestávajících z analýzy makrookolí, analýzy mikrookolí a analýzy vnitřního prostředí podniku. (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012).

Obr. 2.2 – Složení strategické analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Dedouchová, M. *Strategie podniku*, 2001.

Strategická analýza vychází z existujících trendů a z odhadu trendů budoucích. Tím se určí důležité faktory a jejich očekávaný vývoj, který může významně ovlivnit budoucnost organizace. Strategická analýza umožňuje nejen navrhnout promyšlená opatření a budoucí směřování organizace, ale také vhodně formulovat kvantitativní a kvalitativní cíle, které jsou reálné a dosažitelné. Takové cíle jsou motivačním faktorem pro zaměstnance a dávají organizaci potřebný směr. (Sedláčková & Buchta, 2006).

Samostatné analýzy ovšem mají také své kritiky Zuzák, například upozorňuje na:

- *Zaměření analýz na minulost* – poukazuje, že výsledkem většiny analýz je identifikace stavu zkoumaného objektu či jeho okolí v bližší nebo vzdálenější minulosti. Analýzy identifikují stav v době jejího provádění, častěji vycházejí ze stavu mnohem staršího.
- *Nemožnost nebo neschopnost získat vstupní údaje* – některé analýzy mohou vyžadovat vstupní údaje, které jsou nedosažitelné nebo zkreslené. Společnosti se proto uchylují ke stanovení rychlé situační analýzy.

- *Nepostihnutí komplexnosti* – tento nedostatek souvisí s předchozím. Žádná analýza nemůže dát komplexní pohled a postihnout většinu faktorů, které působí, natož pak všechny.
- *Módnost analýz* – analýzy se často stávají předmětem firemního know-how a jsou tak prezentovány jako všelék a univerzálně pak používány pro řešení problémů

Každá analýza je nástrojem využívajícím standardizovaný postup k získání strukturovaných informací. Pokud ji rozhodovatel chápe jako cíl, a ne jako nástroj, pak nevyužije ani to „málo“, které mu poskytne. Ve světě diskontinuity, turbulence a chaosu, hledání řádu a pevného bodu nemůže žádná z analýz být tím hledaným pevným bodem. To by však nemělo vést k jejich odvrhnutí, ale k jejich využití jen jako jednoho z pohledů na problém. (Zuzák, 2011).

### ***Struktura strategické analýzy***

Firma se nachází v určitém podnikatelském prostředí, které zahrnuje různé faktory jejich působení. Toto prostředí může vytvářet jak nové podnikatelské příležitosti, tak na druhé straně hrozby, ohrožující samotnou existenci firmy. Z toho důvodu je nutné důkladně monitorovat a systematicky analyzovat okolí firmy. Mnohé výzkumy potvrzují, že podniky jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější. Hlavní příčiny růstu, poklesu či jiných dlouhodobých změn ve fungování podniku jsou v převážné většině dány především vlivem z vnějšího okolí firmy. Teprve poté následuje ovlivnění jeho vnitřním stavem, resp. rozvojem.

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.

Analýza firemního okolí by měla být dle Keřkovského a Vykypěla (2002) uskutečňována ve třech základních, navazujících krocích:

- *Analýza dosavadní strategie* – zároveň také nejdůležitější předpoklady o vývoji okolí, za nichž byla zformulována a rovněž je nutno zjistit, jak je současná strategie naplňována.
- *Předpověď vývoje okolí* – a určení současného stavu.
- *Ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn* – především pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb.

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí organizace

Analýza vnitřního prostředí organizace představuje zhodnocení zdrojů používaných ve společnosti, přičemž důraz musí být kladen na soulad procesů (využívání zdrojů) s tendencemi vnějšího prostředí. Výstupy analýzy vnitřního prostředí jsou pak podkladem pro formulování silných a slabých stránek organizace v rámci SWOT analýzy.

### 2.2.1 Zdroje organizace

„Zdroje organizace nelze vyjádřit na papíře, jako aktiva v rozvaze. Nikde tedy není dáno, co do zdrojů podniku zahrnout“ uvedl Grant (2002, str. 141) ve své publikaci. Sedláčková (2000, str. 63) mu však oponuje tím, že dané zdroje lze roztrždit do skupin a používá rozdělení do čtyř základních skupin. Mezi tyto skupiny patří hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje.

Mezi **hmotné zdroje** řadíme například budovy, stroje, automobily atd. Tyto zdroje lze ve většině případů vyjádřit i číselně do účetnictví. Ovšem u těchto zdrojů není určující hodnota pouze počet a hodnota. Ke správnému vyhodnocení těchto zdrojů je zapotřebí vědět i jejich další vlastnosti, jako například kapacity, spotřebu, stáří, spolehlivost a další informace, které mohou být důležité pro určení konkurenční výhody (Sedláčková, 2000).

**Nehmotné zdroje** zůstávají především v účetnictví neviditelné. Ovšem pro firmu tyto zdroje nemohou být opomíjené. Jelikož se nejčastěji jedná o značku společnosti, technologii, kterou používá, patenty, licence atd. (Grant, 2002).

Podobným případem jako jsou hmotné zdroje, bývají i **lidské zdroje**, které se nepočítají pouze na počet zaměstnanců ve firmě, ale cení se jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Zahrnují se do této oblasti nejen zaměstnanci, ale i také další lidé, kteří jsou jistým způsobem propojení se společností (Scholes, Johnson, Whittington, 2006).



Rozpor o správném zařazení finančních zdrojů řeší několik autorů. Například Grant (2002) zahrnuje finanční zdroje do skupiny hmotných zdrojů, jelikož se dle něj dají přesně vyčíslit. Naopak Sedláčková (2000) je řadí jako samostatnou skupinu a to především z toho důvodu, že považuje za důležité zjistit stabilitu podniku na základě poměru vlastních a cizích zdrojů. Ke zjištění těchto poměrů můžeme využít účetní výkazy jako je Rozvaha či Výkaz zisků a ztráty. Na základě výsledků rozboru těchto výkazů můžeme o společnosti zjistit její majetkovou strukturu, zadluženost a další potřebné informace při řízení společnosti.

### **2.2.2 Finanční zdroje společnosti**

Finanční analýza (dále jen FA) je oblastí, která představuje významnou součást finančního řízení podniku. Dle Dluhošové (2010) je hlavním úkolem FA komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku a posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti. Případně připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku.

Finanční situace podniku je souhrnným vyjádřením úrovně všech jeho podnikových aktivit, kterými se podnik na trhu prezentuje. Do finanční analýzy se promítá objem a kvalita výroby, úroveň marketingové a obchodní činnosti, inovační aktivita a další podnikové činnosti. Existuje mnoho druhů metod a analýz, jak zhodnotit finanční situaci podniku. Jsou to například poměrové ukazatele (jako jsou ukazatele likvidity, aktivity, rentability a další), poté predikční modely hodnocení finanční úrovně (např. Altmanův model, Kralickův Quick-test, Tafflerův model a další), dále pak horizontální a vertikální analýza, pyramidový rozklad finančních ukazatelů a další. Všechny vzorce použité v diplomové práci jsou uvedeny v příloze č. 4.

#### *a) Ukazatele rentability*

Rentabilita neboli ziskovost, nám obecně měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Dále měří schopnost dosahovat zisku a používá se k hodnocení efektivnosti v určité činnosti. V čitateli se vždy počítá s položkou, která odpovídá výsledku hospodaření a ve jmenovateli je nějaký druh tržby, nebo kapitálu. Pro výpočet se používá buď zisk před zdaněním a úroky (EBIT), nebo zisk před zdaněním (EBT), nebo zisk po zdanění (EAT). (Dluhošová, 2010).

Rentabilita aktiv (ROA) neboli rentabilita celkového kapitálu poměřuje zisk s aktivy investovanými do podniku, bez ohledu na zdroje financování. Tento ukazatel bývá považován za klíčové měřítko rentability, protože poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Rentabilitu tržeb (ROS) nám udává, kolik zisku v peněžních jednotkách přísluší na jednu peněžní jednotku tržeb. Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů, její úroveň je nutně závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Nárůst tohoto ukazatele může způsobit větší vytvořený zisk společnosti, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu či kombinace předchozích důvodů. Důvodem poklesu ukazatele může být například špatná investiční politika společnosti. Rentabilitu investovaného kapitálu (ROCE) tento ukazatel nám hodnotí, kolik provozního VH před zdaněním a úroky podnik získal z jedné koruny, kterou investovali akcionáři a věřitelé.

#### *b) Ukazatelé finanční stability a zadluženosti*

Podle Dluhošové (2010) jsou zdroje financování podniku právě to, co charakterizuje finanční stabilitu podniku. Finanční stabilitu můžeme hodnotit pomocí vztahu mezi aktivy a zdroji jejich krytí. Mezi nejdůležitější ukazatele patří podíl vlastního kapitálu na aktivech, který informuje o tom, do jaké míry je podnik schopný pokrýt svůj majetek vlastními zdroji, tedy jak je vysoká finanční samostatnost podniku. Dalším ukazatelem je tzv. finanční páka, která se také nazývá majetkový koeficient a vyjadřuje krytí celkových aktiv vlastními a cizími zdroji. Krytí potřeb převážně vlastními zdroji, které jsou obvykle dražším způsobem financování, by mohlo vést k finančnímu zatěžování podniku a k nedostatečně pružné reakci na finanční potřeby podniku. Jak Dluhošová (2010) poukazuje: „Zadluženost sama o sobě není pouze negativní charakteristikou podniku. Ve zdravém, finančně stabilním podniku může její růst přispívat k celkové rentabilitě, a tím i k tržní hodnotě firmy.“

Ukazatel celkové zadluženosti představuje podíl celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Obdobnou vypovídající schopnost má i ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu neboli akceptovatelná zadluženost vlastního kapitálu, který by se u stabilních společností měl pohybovat mezi 80 – 120 %.

### *c) Ukazatele likvidity*

Dle Dluhošové (2010) obecně pod pojmem likvidita, můžeme chápat schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Ukazatele jsou stavového typu a pro by měly být posuzovány v čase. Rozlišujeme 3 základní typy – celkovou, pohotovou a okamžitou likviditu. Jednotlivé vzorce výpočtu jsou uvedeny v příloze č. 4.

Celková likvidita neboli běžná, či likvidita třetího stupně poměřuje objem OA a objem krátkodobých závazků. Hlavní slabinou tohoto ukazatele je, že často není splněn hlavní předpoklad, tedy že veškerá oběžná aktiva bude možné v krátkém čase přeměnit v hotovost. Ideální hodnoty se pohybují v rozmezí  $<1,5;2,5>$ .

Pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně se počítá obdobně jako celková, akorát v úvahu se berou z oběžných aktiv pouze pohotové prostředky, tj. pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry, pohledávky v tzv. čisté výši (opravené o korekci opravnou položkou k pohledávkám). Tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí  $<1,0;1,5>$ .

Poslední, okamžitá likvidita neboli likvidita prvního stupně tvoří pouze položky nejlikvidnějších prostředků. Jedná se tedy o peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Doporučená hodnota je v rozmezí od 0,9 do 1,1, ale v ČR bývá rozmezí rozšiřováno na rozmezí od 0,6 do 1,1 a podle ministra průmyslu a obchodu je dolní mez dokonce 0,2. (Růčková, 2008)

### *d) Ukazatele aktivity*

Dluhošová (2010) popisuje, že ukazatele aktiv jsou souhrnně nazývány jako ukazatele relativní vázanosti kapitálu. Prakticky se tak jedná o ukazatele typu doby obratu, nebo obratovosti, které jsou využívány pro řízení aktiv. Jedná se o poslední z typů poměrových ukazatelů. Obrátka celkových aktiv neboli ukazatel obratu celkových aktiv měří obrat, neboli intenzitu využití celkového majetku. Čím je ukazatel vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek. Výsledek interpretujeme slovy „kolikrát“. Doba obratu aktiv vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv majetku ve vztahu k tržbám. Ukazatel doby obratu zásob, by měl charakterizovat úroveň běžného provozního řízení.

Doba obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Pokud ukazatel trvale překračuje doby splatnosti, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů. Tento ukazatel je důležitý z hlediska plánování peněžních toků. Výsledek by měl mít v časovém horizontu klesající či stagnující trend. (Dluhošová, 2010)

## **2.3 Analýza mikrookolí**

Mikrookolí neboli v dřívějším názvosloví oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. S atraktivností oboru, v němž podnik působí, roste síla konkurentů, dodavatelů i zákazníků a společnost musí přizpůsobovat svou strategii a cíle v závislosti. Pro účely této diplomové práce budou charakterizovány metody „4C“ a Porterův model pěti sil. Obě metody budou v následující praktické části použity.

### **2.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tento model byl vyvinut na Harvard Business School, kde jej definoval Michael E. Porter, kterému se nelíbilo zpracování SWOT analýzy – tu považoval za nedostačující.

Podle Zuzáka (2011) je pochopení mikrookolí velice důležité pro rozvoj strategie, na druhé straně je to jen polovina obrazu. Je třeba mít znalosti o svých konkurentech a o dopadu, který mohou mít na organizaci. Proto je třeba provádět tuto analýzu pěti sil, kterou Porter navrhuje používat pro identifikaci atraktivity odvětví.

Porterův model se využívá k tvorbě přehledu o konkurenční pozici v odvětví a poskytuje poměrně schopné podklady i pro marketing. Obecně zde totiž platí předpoklad, že strategické postavení společnosti je pro potřeby firmy charakterizována především 5 silami, které marketing skrze své nástroje dokáže ovlivnit. Konkrétně hovoříme o těchto oblastech:

1. Vyjednávací síla zákazníků (Bargaining power of buyers).
2. Vyjednávací síla dodavatelů (Bargaining power of suppliers).
3. Hrozba substitutů (Threat of substitutes).
4. Hrozba vstupu nových konkurentů (Threat of entry).
5. Rivalita v oboru (Competitive rivalry within industry).

*Hrozba intenzivní konkurence* - největším problémem zde bývá velký počet velmi silných nebo agresivních podniků.

*Hrozba nově vstupujících firem* – vysoce ovlivňujícím faktorem jsou zde vstupní a výstupní náklady či bariéry. Jsou-li tyto bariéry vysoké, znamená to dosažení většího podílu z dostupných zisků tohoto odvětví. Pokud jsou výsledkem nízké bariéry v obou směrech, je třeba zvážit svou strategii preferencí. Zda upřednostnit stabilitu či výkonnost, v ideálním případě by podnik měl najít zlatou střední cestu.

*Hrozba substitučních produktů* - Substituty schopné nahradit výrobky z naší aktuální nabídky působí depresivně jednak na ceny, ale v návaznosti působí negativně i na zisky firmy.

*Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů* - Dodavatelé pro firmu znamenají důležitý faktor v oblasti ceny, splatnosti a možnosti realizovaného objemu, které nám mohou poskytnout. Výše jejich schopnosti nás může ovlivnit a projevit svou sílu, jsou dány formou jejich organizace, koncentrace.

*Hrozba rostoucí kompetence zákazníků* - Podstatou vlivu, který zákazník může na společnost vyvíjet je tvorba napětí mezi jednotlivými konkurenčními podniky. Podněty těchto kroků zákazníka vychází většinou z požadavků na cenu, kvalitu nebo v našem případě doby realizace projektu. Jednoduše by šla vyjednávací síla zákazníků vyjádřit jako poměr ceny k jejich odběrům a našim tržbám. Bude – li jeden zákazník vytvářet značnou část našich zisků, jeho výchozí pozice a vyjednávací síla bude velká. (Kozel, 2006).

### 2.3.2 Metoda „4C“

Metoda „4C“ se zaměřuje na analýzu faktorů globalizace. Jedním z úkolů této analýzy je podnítit manažery k tomu, aby se zabývali širšími souvislostmi prostředí. Jelikož i při zaměření se na regionální trh, se nevyhnou dopadům globalizace a soupeřením s nadnárodními společnostmi. Naopak společnosti působící globálně musí zase brát v úvahu specifické lokální podmínky v regionech, kde působí. (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

K analýze globalizačních trendů se používají čtyři základní faktory. Košťan a Šuleř (2002) je charakterizovali takto:

- **Customers** – zákazníci začínají v některých odvětvích na různých trzích čím dál více projevovat podobný spotřebitelský vkus. V jiných však přetrvávají specifické

zákaznické preference. Poznání takových situací umožňuje globálně podnikajícím společnostem volit, buď jednotný globální, nebo diferencovaný lokální přístup.

- **Costs** – mezi další příklady nákladů mohou patřit náklady na zřízení pobočky, dopravu, nové zaměstnance, marketing apod.
- **Competitors** - konkurence, místní i globální konkurenti, vytváří neustálý tlak, provázanost činností a trhů nám může, pomoci tento tlak snižovat.
- **Country** - národní specifika se mohou projevat v celních bariérách, ochranářské politice, rozdílných standardech, odlišných kulturních normách.

## 2.4 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí je významná pro poznání vnějšího okolí podniku, zjištění změn a trendů a jejich působení na podnik, a pro určení budoucího chování podniku na základě vlivu těchto změn (Blažková, 2007) "Analýza dělicí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin se označuje PEST analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik." (Sedláčková a Buchta, 2006). Jako základní čtyři skupiny jsou chápány politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy. Model byl již několikrát přetransformován. Další formy PEST analýzy – SLEPT (sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické) PESTLE (navíc zahrnuje ekologické faktory), STEEPLED (navíc etické a demografické faktory). V této závěrečné práci bude využita základní PEST analýza.

### 2.4.1 PEST analýza

Pro analýzu makrookolí se často, využívá metoda PEST a její další modifikace SLEPT či PESTLE. Účelem všech těchto metod a jejich modifikací je odpovědět na následující tři otázky (Grasseová a kol., 2010):

- Které z faktorů působících na podnik mají vliv na jeho fungování?
- Jaký je potenciální efekt působení těchto faktorů?
- Které z daných faktorů jsou nejpodstatnější pro podnik v blízké budoucnosti?

Pro úspěšnou aplikaci této analýzy je potřeba vědět, jaké faktory zařadit do jednotlivých skupin. Následující část textu, nám napoví, které dílčí činitele je doporučeno v jednotlivých kategoriích zohlednit.

#### *a) Politické faktory*

V PEST analýze jsou v této skupině zahrnuty společně politické a legislativní faktory. Navíc se prolínají s ekonomickými faktory, jelikož vládní politika může měnit ekonomické podmínky (např. regulací ceny, dovozní depozita, daně) Pro určité podniky toto může představovat hrozbu ekonomických potíží. Mezi nejčastěji jmenované faktory patří dle Košťana & Šuleře (2002):

- Legislativa - veškeré zákony, předpisy a vyhlášky dané země, které jakkoliv omezují či zvýhodňují podniky. Jako příklad můžeme uvést antimonopolní zákony, cenová regulační opatření, daňové zákony, mzdovou legislativu, pracovně právní předpisy nebo bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V dnešním světě navíc nelze také opomenout vliv legislativy vyplývající z členství země v nadnárodních politických uskupení jako je Evropská unie. Členství jednotlivých zemí v EU sebou nesou jistá specifika odrážející se až do života organizací, např. požadavky na značení produktů.
- Politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, integrační politika
- Podpora zahraničního obchodu
- Ochrana životního prostředí

#### *b) Ekonomické faktory*

Situaci podniků ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory:

- Stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky
- Fiskální politiku (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje atd.)
- Stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení
- Míru inflace (případně deflace)
- Situaci na kapitálovém trhu

### c) Sociální faktory

V této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory:

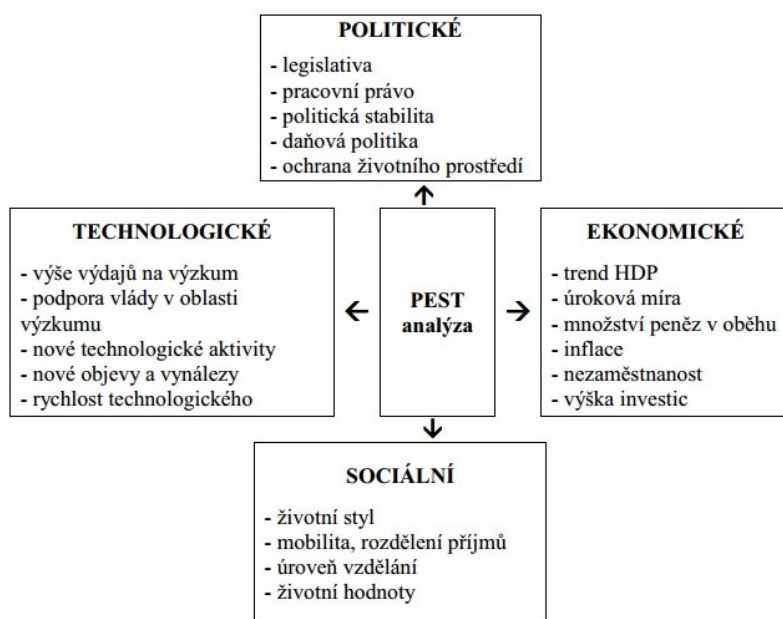
- Demografické trendy populace
- Mobilita, rozdělení příjmů
- Životní styl, úroveň vzdělání
- Postoje k práci a volnému času
- Charakteristika spotřeby
- Životní hodnoty, rodina, přátelé

Tyto údaje, stejně jako ostatní sociální faktory napomáhají podnikům zejména v uspokojování potřeb zákazníků a pomáhají tak získávat konkurenční výhody na trhu.

### d) Technologické faktory

Sledování technologického a technického vývoje je zásadní pro snižování zaostávání a možnost využívat nových poznatků k inovační činnosti. Pro existenci podniků jsou inovace a vynálezy jedním z nástrojů možného posunu firmy, či možností získat konkurenční výhody.

Obr. 2.3. - PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: Košťan a Šuleř (2002, s. 38)



## 2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných metod při zpracovávání strategických analýz. Název této analýzy se skládá z počátečních slov jednotlivých slov:

- Strengths v překladu můžeme chápat jako interní přednosti.
- Weaknesses jsou pak protikladné slabiny.
- Opportunities jsou zde myšleny jako příležitosti podniku.
- Threats jsou pak naopak externími hrozbami.

Ústředním motivem této analýzy je rozdělení jednotlivých faktorů na dvě hlavní části. Těmito částmi se rozumí interní a externí vlivy. U interních vlivů poté dále zjišťujeme silné a slabé stránky. U externích vlivů se naopak zaměřujeme na zbylé příležitosti a hrozby. Tyto informace o jednotlivých faktorech zjišťujeme z již provedených analýz, rozhovorů nebo řízeného brainstormingu kvalifikovanými osobami. Nejen pro inspiraci je dobré brát v potaz předchozí vypracované SWOT analýzy, protože to jak firmě přibývají a ubývají silné a slabé stránky je důležitým ukazatelem s jakým odhodláním chtějí tyto informace využívat. (Hanzelková, 2009)

Silné stránky slouží jako pomocný faktor, směřující k dosažení cíle a vychází z vnitřního prostředí firmy. Z této oblasti budeme také vycházet, pakliže budeme chtít zjistit konkurenční výhodu. Při rozboru silných stránek společnosti se vychází především ze zdrojových možností, schopností a dovedností organizace a jejího potencionálu. Slabé stránky mají také vnitřní povahu, ale pro dosažení cíle jsou naopak nevhodné. Cílem této oblasti je pak snižování počtu faktorů v této kategorii. Blažková ve své knize zmiňuje, že slabé stránky mohou doplňovat nedostatky stránek silných, nicméně celkově brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti a hrozby nejsou formovány organizací, ale jejím externím prostředím. Pro podnik je především důležitá jejich správná identifikace za pomoci analýzy. Správné určení faktorů může být cestou k růstu, stabilitě a prosperitě. Efektivním využitím vnějších příležitosti se může faktor přesunout do oblasti silných stránek. Jako hrozby definujeme negativní situace a změny v okolí firmy, které mají potenciál bránit dosažení podnikových cílů. Odstranění těchto položek je velice důležité, protože se na ně v případě naplnění velice těžko reaguje (Blažková, 2007)

## 2.6 Hofstedeho model kulturních dimenzí

Hofstedeho kulturní dimenze znázorňují obecnou úroveň rozdílů mezi kulturami jednotlivých zemí. Tento model se zaměřuje na dimenze, které vedou k odlišnému chápání základních parametrů života lidí. Pro potřebu interkulturního srovnávání vytvořil Hofstede indexy v hodnotách 0 (nejnižší možný výsledek) až 100 (nejvyšší možná hodnota). Tyto indexy se významně promítají do práce, managementu organizace a způsobu komunikace. V podstatě vyjadřují postavení země ve vztahu k jiným zemím. (Průcha, 2007)

### *a) Vzdálenost mocenských pozic*

Tento index vyjadřuje základní rozdíly mezi kulturami s velkou a malou vzdáleností moci. V kulturách s velkou vzdáleností moci jsou nerovnosti příjmů a postavení považovány za přirozené. Lidé je očekávají a akceptují. Hranice mezi sociálními vrstvami jsou pevně dané a respektované. V těchto kulturách je hierarchie považována za přirozené uspořádání společnosti. Naopak je tomu v kulturách s nízkou vzdáleností moci zde je kladen důraz na rovnost. A vysoké nerovnosti jsou vnímány jako nespravedlivé a nežádoucí. (Hofstede, 2007)

### *b) Snaha vyhnout se riziku a nejistotě*

Dimenze zabývající se snahou vyhýbání se nejistotě souvisí s potřebou vytváření a dodržování pravidel, jež zaručují určitou ochranu proti možným rizikům. Pro kultury s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě představuje nejistota stálou hrozbu, se kterou se lidé musejí vypořádat, z toho důvodu mají větší sklony k úzkostem a častěji pociťují velký stres. V kulturách s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě lidé vnímají nejistotu jako součást života a nejednoznačné situace přijímají klidněji. (Hofstede, 2007).

### *c) Individualismus a kolektivismus*

Kolektivní společnost od narození integruje své jedince do silných a soudržných skupin. Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. (Hofstede, 2007)

### *d) Maskulinní a feminní hodnoty*

V maskulinních společnostech jsou sociální rodové role jasně odlišeny, tj. od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života; ve femininních

společnostech se rodové role překrývají, tj. od mužů i žen se očekává, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života. (Hofstede, 2007)

#### *e) Krátkodobá a dlouhodobá orientace*

Krátkodobá orientace se ve společnosti projevuje úsilím o rychlé dosažení výsledků a tendencí k hledání požitků a utrácení. Členové kultur s dlouhodobou orientací vnímají cíle v delším časovém horizontu - charakteristická je pro ně sebekázeň, odkládání uspokojení, pokračování v úsilí s tím, že výsledky se dostaví později.

#### *e) Požitkářství versus zdrženlivost*

Požitkářství znamená tendenci umožnit relativně volné uspokojování základních a přirozených lidských potřeb vztahujících se k radosti ze života a zábavě. Zdrženlivost odráží přesvědčení, že takovéto uspokojování má být potlačováno a podřízeno přísným společenským normám. (Hofstede, 2007)

## **2.7 Příprava vstupu na zahraniční trh**

Příprava vstupu na zahraniční trh, je jedna z nejdůležitějších činností, která předchází samotnému vstupu. Pokud podnik této části nevěnuje dostatek pozornosti, může být celý jeho záměr velmi rychle zmařen. Příprava úzce souvisí s pojmem plánování. Fázi plánování však musí předcházet získání přehledu o vývoji a příležitostech trhu, na který se daná společnost chce umístit. (Vojík, 2010)

Krom plánování je dalším klíčovým krokem před vstupem na zahraniční trh, samotná analýza tohoto trhu, která je pak základem úspěchu podniku. Analýza zahraničního trhu představuje proces, jehož cílem je na základě dostupných informací jasně a přesně popsat povahu daného trhu. Měla by odhalit aspekty, na kterých bude postaven úspěch podniku, ale i slabá místa, tedy rizika neúspěchu. (Svatoš. 2009)

### **2.7.1 Formy vstupu na zahraniční trh**

Podnikání na zahraničním trhu může mít mnoho forem, tyto formy obvykle členíme do tří základních skupin, které bývají dále členěny a konkrétní formy vstupu. Konkrétně se jedná o tyto:

- ***Přímý a nepřímý export a import zboží a služeb*** - výhradní prodej, obchodní zastoupení, komisionářská smlouva, piggybacking, mezinárodní pohyb know-how, licenční smlouvy, frančizing, smlouva o řízení
- ***Kapitálový vstup na zahraniční trh formou přímých investic*** - greenfield, brownfield, akvizice, fúze, joint venture, získání majetkového podílu

Zvláštní skupinou, týkající se především velkých nadnárodních firem, je:

- Vznik zahraniční pobočky (branch)
- Zahraniční přidružená společnost
- Vytvoření dceřiné společnosti

Na základě zkušenosti firmy, budeme uvažovat pouze o dvou možnostech exportu, které společnost v minulosti již použila a osvědčila se. Jedná se o vznik zahraniční pobočky nebo přímý export za pomoci obchodního zastoupení.

#### *Přímý vývoz – vznik zahraniční pobočky*

Jelikož vybraná firma působí ve velice specifickém odvětví. Složitost jednotlivých dodávek nutí výrobce k jeho bezprostřední přítomnosti na zahraničním trhu. Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl vývozce také docilovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu. (Vlček, 2011)

#### *Obchodní zastoupení*

V oblasti mezinárodního obchodu se setkáváme s celou řadou subjektů působících na zastupitelské bázi. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. (Vlček, 2011)

### **3 Presentace vybrané společnosti**

V této části diplomové práce bude představena společnost BLOCK a.s. Nejprve budou uvedeny základní charakteristiky společnosti, její historie, organizační struktura, vyráběné produkty a systémy a nakonec vize, mise a cíle společnosti.

#### **3.1 Základní charakteristika vybrané společnosti**

Akciová společnost BLOCK je orientována na komplexní služby v projektové přípravě, výrobě, výstavbě a následném servisu investičních celků s náročnými technologiemi a požadavky na vysokou kvalitu prostředí - čisté prostory. Čistý prostor je prostor, ve kterém je řízena koncentrace částic ve vznosu a který je konstruován a využíván takovým způsobem, aby se minimalizovalo zanesení a zadržování částic uvnitř prostoru.

Společnost BLOCK a.s. se tak profiluje jako inženýrsky zaměřená firma se silným architektonickým a projekčním útvarem a zkušenou skupinou techniků, technologů a inženýrů pro realizaci náročných staveb. Součástí činnosti společnosti je rovněž kvalitní servis čistých prostor a systému klimatizace, topení, chlazení, měření a regulace. Firma působí především v oblastech jako je farmacie a biotechnologie, chemie, laboratoře, zdravotnictví, elektrotechnika a potravinářství.

Na základě výroční zprávy firmy BLOCK a.s. za období 1. 1. 2014 – 31. 12. 2014 vychází najevo, že v roce 2014 došlo ke změně akcionářské struktury společnosti. Dnem 2. 12. 2014 majetkově vstoupila do společnosti, nová společnost Cleantech Group a.s., která se tak stala novým vlastníkem firmy BLOCK a.s. Společnost CleanTech Group sídlí v Praze 4 a je z 60% ovládána společností Bohemia Industry a.s. a dále dvěma fyzickými osobami – Ing. Rudolfem Limberským a Ing. Alešem Kovaříkem.

Na sklonku roku 2014, zejména však v první polovině roku 2015, došlo ke změně vnitřní organizační struktury skupiny BLOCK, kdy skupina BLOCK přechází na tzv. holdingové maticové řízení s centrálou ve Valašském Meziříčí. Zde sídlí jak management firmy, tak také středisko marketingu. V současné době pracuje ve společnosti BLOCK a.s. přes 200 zaměstnanců, čímž se v rámci České republiky řadí mezi středně velké společnosti. V rámci Evropské unie se do 250 zaměstnanců společnost považuje za malou či střední.

Pro zajištění kvalitních služeb postupně vznikalo sdružení firem BLOCK GROUP, které dnes čítá 2 výrobní a 5 organizačních dceřiných společností. BLOCK GROUP

představuje sdružení firem, jejichž prostřednictvím probíhá výroba veškerých komponentů pro realizaci náročných staveb a technologií. Tato výroba probíhá na základě několikaletých zkušeností a zajišťuje prostorům maximální spolehlivost. Pro realizace náročných staveb a technologií společnost vyvinula, vyrábí a dodává komplexní systémy, tyto systémy jsou detailněji popsány níže.

Firma si již za dobu svého působení dokázala vydobýt jedno z předních míst v České republice a tak se neváhala rozšířit do zahraničí. Prostřednictvím dceřiných společností již působí v zemích střední, východní Evropy a Rusku. Aktivní činnost vyvíjí na Slovensku, v Polsku, v Pobaltí, na Ukrajině a v ostatních zemích SNS (společenství nezávislých států). V současné době společnost zaměřuje svou aktivitu na další země především ze západní Evropy a první kontakty probíhají již i v Německu a Švýcarsku.

Obr. 3.1 – Logo společnosti BLOCK a.s.



Zdroj: [www.blockers.cz](http://www.blockers.cz)

Aktivní činnost v zahraničí má svá úskalí. Z posledních výsledků společnosti je patrné, že společnost významně zasáhla ukrajinská krize a s ní související ekonomické sankce EU a USA proti Rusku. Tato krize se významně nedotkla samotné realizace zakázek společnosti v Rusku, na Ukrajině a v Bělorusku, ale díky depreciaci lokální měny, došlo k poklesu ziskovosti zakázek sjednaných v lokální měně. Významnější dopad však měla tato krize do obchodu, neboť nové investice v těchto zemích se v roce 2014 a také v první polovině 2015 prakticky zastavili. Přes výše uvedené, se zakázky na Ukrajině a v Rusku v roce 2014 významně podílely na obratu, ale také zisku společnosti. Na obratu a zisku se dále podílely velké zakázky v České republice a na Slovensku. V roce 2015 bude hlavním odbytištěm zejména Slovensko, Ukrajina, Česká republika a očekávají se též zakázky z německy hovořících zemí, na které nyní společnost zaměřuje své obchodní aktivity.

### 3.2 Historie společnosti

Akciová společnost BLOCK a.s. byla založena v roce 1991 českými fyzickými osobami. Od svého založení se orientuje na komplexní dodávky technologických staveb s požadavkem na čistotu výrobních prostor, dodávky médií a tepelnou techniku a klimatizaci.

Po svém založení se firma začala intenzivně rozvíjet. V roce 1993 pracovalo v jednotlivých střediscích projekce, inženýringu, klimatizací a dodávek technologií 32 zaměstnanců. Nyní je tento počet desetinásobný. V roce 1996 byla založena první dceřiná společnost v zahraničí BLOCK GEO se sídlem v hlavním městě Gruzie Tbilisi. S platností od 1. 3. 2009 bylo z důvodu maximálního zefektivnění chodu celé firmy rozhodnuto o změně organizační struktury ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Několika dalšími významnými milníky, bylo pro firmu získání několika certifikátů, které společnosti umožnily rozšířit jejich nabídku produktů. Konkrétně se jednalo o tyto certifikáty:

- v roce 1997 získání certifikátu jakosti ISO 9001 od společnosti Lloyds Register
- v roce 2004 titul Bezpečný podnik
- v roce 2007 schválení certifikátu podle standardů systému environmentálního managementu ISO 14001 (Lloyd's Register Quality Assurance).
- v roce 2002 získala společnost Certifikát utajované skutečnosti, jenž vydává Národní bezpečnostní úřad ČR na základě ustanovení § 121 zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti. Toto osvědčení umožňuje přístup k utajované informaci nejvýše stupně utajení "důvěrné".
- v roce 2009 pak Osvědčení o autorizaci v oboru analýz, měření a testování,
- v roce 2011 certifikace systému managementu BOZP OHSAS 18001:2007

### 3.3 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, resp. jediný akcionář společnosti – CleanTech Group. Exekutivní rozhodnutí jsou prováděna představenstvem společnosti, které na počátku roku 2016 mělo pět členů. Přičemž jménem společnosti jednají vždy dva členové představenstva. Ve společnosti je zřízena dozorčí rada, která má funkci kontrolní. Přesné vymezení rozhodovacích pravomocí je uvedeno ve stanovách společnosti.

Dle schématu organizační struktury společnosti v příloze č. 5 vidíme, že společnost dbá na jasně vymezenou hierarchii. Společnost je rozdělena na útvar generálního ředitele, čtyři odbory a pět divizí.

Tyto odbory se skládají z:

- Personalistiky - 4 stálí zaměstnanci
- ATM – odbor analýz, měření a testování - 8 stálých zaměstnanců
- Vývoje – 9 stálých zaměstnanců
- Řízení projektů – 17 stálých zaměstnanců

Výše zmíněné divize jsou složeny z:

- Obchodní – 13 stálých zaměstnanců
- Dodávky investičních celků – má nejvyšší počet stálých zaměstnanců a to 96
- Facility management (servisní služby) – 36 stálých zaměstnanců
- Ekonomicko-správní – 13 stálých zaměstnanců
- Výroby – 33 stálých zaměstnanců

Všechny tyto odbory či divize se dále člení na střediska či oddělení. Striktně vymezené pravomoci a oblasti činnosti dávají společnosti určitý řád, který napomáhá k efektivnímu řízení společnosti.

### **3.4 Komplexní systémy a produkty**

Jak již bylo výše popsáno, firma se zaměřuje na kompletní realizace technologicky náročných staveb. Pro realizaci prostor s vysoce náročnými požadavky na čistotu pracovního prostředí firma vyvinula, vyrábí a dodává vlastní systémy. Tyto systémy se skládají z jednotlivých komponentů BLOCK, jejichž výroba je zajištěna prostřednictvím dceřiných společností (BLOCK GROUP). Všechny tyto systémy jsou podrobněji rozepsány v příloze č. 6. Ve zkrácené podobě se jedná o tyto systémy:

- Forclean – ucelený systém komponentů pro komplexní výstavbu prostor s vysoce náročnými požadavky na čistotu pracovního prostředí,
- ThinkingLAB – kompletní vzduchotechnika v laboratoři
- Forlab - je variabilní systém nábytkových prvků a vybavení pro laboratoře.



- Fytotronové (růstové) komory - simulují přirozené podmínky pro rostlinou kultivaci.
- Surgical - moderní systém výstavby operačních sálů
- Formedical - ucelený systém komponentů pro komplexní výstavbu zdravotnických prostor

Tyto systémy se prolínají do několika oblastí působnosti a jsou velice variabilní. Využity mohou být ve farmaceutickém průmyslu, biotechnologii, zdravotnictví, vědu a výzkum, potravinářský průmysl, chemický průmysl a další. Mezi nejdůležitější oblasti působnosti firmy BLOCK a.s. patří farmacie, biotechnologie, zdravotnictví, průmyslové stavby, věda a výzkum, které jsou níže specifikovány.

### **3.5 Vize, mise, cíle**

Společnost je velice činná ve zpracovávání analýz a plánů, které mají za cíl určit budoucí směr a vývoj společnosti. Tyto plány společnost tvoří zpravidla na pětileté období a obnovuje je každý rok. Z poslední analýzy vyplývá, jaké si firma vytyčila hlavní body, pro následující období.

#### *Vize*

Vize mají společnosti napomoci k tomu, aby dosáhla tak zvaného budoucího „ideálního stavu“. Mezi nejdůležitější řadí společnost tyto čtyři.

První z vizí vychází z toho, že se společnost chce stát evropským leaderem ve výstavbě čistých prostor pro oblasti farmacie, biotechnologie, zdravotnictví a mikroelektroniku. Druhá vize stanovuje realizovat funkčně nadčasové investiční celky a provozní soubory pro HIGH technologie s důrazem na důslednou ochranu životního prostředí a optimalizaci investičních a provozních nákladů. Třetí vizí si společnost stanovuje být dodavatelem kvalitního laboratorního nábytku a spolehlivé izolátorové technologie vyráběné podle potřeb zákazníka. A v neposlední řadě společnost myslí na své zaměstnance a stanovuje si, aby byli hrdi na značku BLOCK®.

### *Mise*

„Heslem společnosti je „Creating conditions“ = „Vytváříme podmínky“ = „Создаём условия“ čili:

- Vytváří HIGH prostředí pro HIGH technologie.
- Vytváří prostředí, které spojuje nároky technologií i personálu.
- Vytváří prostředí, které je precizní, moderní, bezpečné a ekologické.
- Vytváří kvalitní podmínky pro své zaměstnance.

### *Cíle*

Cílem společnosti je především spokojený zákazník. K tomuto cíli směřují všechny jejich činnosti a výrobní procesy, které se podrobují procesům kontroly kvality a jakosti. Neustále se snaží zkvalitňovat svou práci s cílem poskytnout služby zákazníkům od zpracování investičního záměru přes projekty, realizaci stavby až po zabezpečení 24 hodinového servisu na bezproblémový chod jimi dodávaného technologického zařízení.

Vědí, že perfektní výsledky vyžadují perfektní podmínky. Proto je v jejich filozofii vytváření prostředí a podmínek teoretických zákazníků, na které se mohou plně spolehnout a při kterých se mohou na svoji práci plně soustředit. Filozofie každého kroku společnosti směřuje k praktickému využití nabytých znalostí a k neustálému posouvání standardu směrem k lepšímu a dokonalejšímu.

## 4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti

Tato kapitola bude věnována strategické analýze společnosti BLOCK a.s., která byla výše představena. Možnosti každé organizace jsou dány jejími vnitřními, vnějšími zdroji a schopností provádět stanovené záměry s celkovou vyvážeností všech jednotlivých složek organizace. Úspěšnost strategických analýz je rovněž závislá na možnostech organizace samotné.

### *Metodika práce*

Nejdříve bude provedena interní analýza společnosti. Podkladem pro zpracování této analýzy budou finanční výkazy společnosti za roky 2011 až 2014. Tyto výkazy - Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty jsou veřejně dostupné na internetové stránce Justice.cz a shrnuty jsou v příloze č. 1-3. V dalším zpracování analýz budou hlavními zdroji interní informace společnosti a skupina CzechTrade orientující se na specifikaci zahraničních trhů. Na základě těchto podkladů bude zpracována PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, metoda 4C, Hofstedeho model kulturních dimenzí. Na základě shrnutí těchto metod bude poté vypracována SWOT analýza.

### 4.1 Analýza interního prostředí firmy

Interní analýze budou podrobeny veškeré zdroje, které má podnik k dispozici. Důležité bude třeba posoudit, které zdroje do jaké míry a jakým způsobem je možné využívat. Zda se jedná o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje, které mohou přinášet konkurenční výhodu pro danou společnost.

#### **Analýza zdrojů**

Zdroje organizace můžeme na základě toho rozdělit do čtyř základních kategorií, z nichž každá má nezastupitelný význam. Konkrétně se bude jednat o finanční zdroje, fyzické zdroje, lidské zdroje a nehmotné zdroje.

##### **1. Finanční zdroje**

Finanční zdroje neboli finance představují pojem, kterými se označují finanční prostředky organizace. Finanční zdroje jsou z ekonomického hlediska součástí aktiv (majetku) organizace. Jedna z důležitých charakteristik společnosti vychází ze struktury zakázek. Ty vychází z tzv. Paretova pravidla 80:20. Což znamená, že 80 % zakázek jsou menšího

charakteru s hodnotou okolo 0 až 20 mil. Kč. Nicméně 20 % zakázek jsou investiční celky, které tvoří 80 % tržeb společnosti a mají nejvyšší přidanou hodnotu společnosti.

V následující tabulce jsou shrnuty základní ukazatele, které nám danou firmu charakterizují z pohledu počtu zaměstnanců, dosaženého výsledku hospodaření a celkových tržeb.

Tab. 4.1 – Časová řada vybraných ukazatelů společnosti BLOCK a.s.

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	184	193	216	219
Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. Kč)	242 976	82 132	179 453	223 222
Celkové tržby (v tis. Kč)	1 202 640	1 184 146	1 758 866	1 246 449

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 4.1 můžeme v prvním řádku vyčíst, neustále se rozrůstající počet zaměstnanců. Během čtyř let se společnost rozrostla o 35 zaměstnanců. Tento počet ovšem není konečný, jelikož jak již bylo uvedeno tak počet zaměstnanců k 31. 12. 2015 opět stoupl a to na 238 stálých zaměstnanců.

Výsledek hospodaření před zdaněním jsme zjistily z Výkazu zisku a ztráty. Z daných výsledků firmy vyplývá, že nejvyšší zisk měla společnost v roce 2011. V roce 2012 nastal mírný propad, a od té doby se zisk snaží opět dostat na svou předchozí úroveň. V roce 2014, může za vzestupem stát, příchod nového investora či vzrůst celkového odvětví. Za povšimnutí stojí také fakt, že i přes klesající částku celkových tržeb se výsledek hospodaření v roce 2014 zvýšil. Z čehož vyplývá, že se společnost v posledních letech zaměřila na účinné snižování nákladů.

Finanční zdroje společnosti budou hodnoceny na základě finanční analýzy. Jedním ze základních indikátorů finanční analýzy jsou tzv. poměrové ukazatele. Ty slouží k získání rychlé představy o kompletní finanční situaci podniku. V této části budou použity ukazatele majetkové zadluženosti, finanční struktury, likvidity, rentability a aktivity.

## Rentabilita

Ukazatelé rentability neboli výnosnosti nám přinášejí základní obraz o efektivitě našeho podnikání. Ukazují nám schopnost dosahování výnosu (zisku apod.) na základě vložených prostředků.

Tab. 4.2 – Ukazatelé rentability společnosti BLOCK a.s.

Ukazatelé rentability (v %)	2011	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv (ROA)	26,48	7,40	17,90	17,61
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	45,37	14,46	34,72	40,07
Rentabilita tržeb (ROS)	16,58	5,74	9,55	14,80
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	45,23	14,42	34,62	40,07

Zdroj: vlastní zpracování

**Rentabilita aktiv (ROA)** – hodnota tohoto ukazatele by měla přesáhnout minimálně 8% tak, aby pokryla – výnos z bezrizikového aktiva 3,5%, inflaci, riziko a požadovaný výnos. Ve sledovaných letech společnost na tuto hranici nedosáhla pouze v roce 2012, kde přišel pokles na 7,4 %, z důvodu doznívání hospodářské krize. V letech 2011, 2013 a 2014 měla společnost ukazatel dvakrát větší než v roce 2012, z čehož lze odvodit velkou ekonomickou sílu společnosti.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – zhodnocení vlastního kapitálu se pohybuje v rozmezí 45,37 % – 14,46 %. Minimální hodnota by se měla pohybovat kolem 10 %. Společnost BLOCK a.s. krom roku 2012 tuto hodnotu překračuje více jak trojnásobně. Takto vysoká hodnota tím pádem může přilákat i potenciální nové investory.

**Rentabilita tržeb (ROS)** – nám vyjadřuje podíl ziskové přírážky neboli marže na celkových tržbách. Hodnota tohoto ukazatele se nejčastěji porovnává s odvětvím, do kterého společnost spadá. Ovšem díky velké specifikaci pracovní činnosti společnosti se toto srovnání, bez zjištěných hodnot, velice složitě vyhodnocuje. Zařadíme-li společnost do stavebního odvětví, zjistíme, že společnost BLOCK si vede nadprůměrně dobře, jelikož průměrné hodnoty v odvětví se pohybují v rozmezí 4- 5 %. Z výše uvedeného důvodu toto srovnání, nicméně může být zkreslené.

**Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)** – z tabulky č. 4.2 můžeme vidět obdobně silnou efektivitu investic, jako je tomu u rentability vlastního kapitálu

Co se týče struktury pasiv společnosti BLOCK, tak ta je poměrně atypická. Složení dlouhodobých zdrojů, které jsou větším podílem tvořeny z vlastního kapitálu. Konkrétně by se dala zmínit poměrně důležitá a vysoká položka nerozdělených zisků minulých let tvořící vlastní kapitál cca z 1/3. Proto je na rentabilitě vlastního kapitálu promítnuto ještě víc efektivní hospodaření daného období a hodnota vzrostla v roce 2011 až na 45,37%. Je třeba do budoucna upozornit na rizika, spojená s velkým finančním majetkem a faktem, že případné problémy a ztrátu na tomto ukazateli lze ucítit stejně silně, jako při velkém růstu.

## Likvidita

Ukazatele likvidity slouží jako měřítko schopnosti přeměny oběžných aktiv v hotovost nebo jiný peněžní ekvivalent. Solventnost je poté schopnost podniku hradit své závazky včas tj. v okamžiku jejich splatnosti a v požadovaném množství.

Tab. 4.3 – Ukazatelé likvidity společnosti BLOCK a.s.

Ukazatelé likvidity	2011	2012	2013	2014
Běžná (likvidita III. stupně)	1,81	1,72	1,82	1,69
Pohotová (likvidita II. stupně)	1,65	1,64	1,66	1,57
Okamžitá (likvidita I. stupně)	0,84	0,48	0,66	0,73
Provozní (solventnost firmy)	0,75	0,27	0,47	0,47

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučené hodnoty ukazatelů:

- Běžná likvidita –  $< 1,5 ; 2,5 >$
- Pohotová likvidita –  $< 1 ; 1,5 >$
- Okamžitá likvidita –  $< 0,5 ; 1 >$

Z hlediska věřitelů, bank je zájem o vyšší hodnoty ukazatelů. Z hlediska podniku příliš vysoká likvidita svědčí o neproduktivním vázání prostředků v hotovosti a o narušení provozního cyklu u podniku. Společnost BLOCK a.s. nemá problém se do rozmezí těchto ukazatelů dostat. Pohotová likvidita je ve sledovaných letech o něco málo vyšší, avšak nejedná se o výrazný nárůst a všechny hodnoty vykazují přijatelný stav.

## Aktivita

Ukazatele aktivity (obratovosti) – tento ukazatel prozrazuje, jak úspěšně využívá management podniku svá aktiva. Aktivitu podniku je potřeba porovnávat s průměrnými hodnotami v odvětví z důvodu specifikace každého odvětví.

Tab. 4.4 – Ukazatelé aktivity společnosti BLOCK a.s.

Ukazatelé aktivity	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	1,60	1,29	1,87	1,19
Obrat zásob	23,91	34,03	25,33	20,51
Doba obratu aktiv (ve dnech)	228,48	282,81	194,78	306,73
Doba obratu zásob (ve dnech)	15	11	14	18
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	76	149	87	122

Zdroj: vlastní zpracování

Současná i budoucí činnost podniku by měla být v souladu s velikostí jednotlivých složek aktiv a měla by efektivně využívat prostředky, které jsou do podniků vloženy. Za obecný ukazatel se dá považovat obrat aktiv z tržeb, jehož hodnota se doporučuje minimálně na úrovni 1. Na tuto úroveň podnik ve sledovaných letech vždy dosáhl.

Kolísající trend obratu aktiv, podobně jako kolísající trend rentability by nás měl varovat, před zpomalením stavebního odvětví. Z toho důvodu je určitě správné, že se společnost BLOCK orientuje na export, který již nyní dosahuje důležitého podílu na výkonech společnosti a to ve výši cca 45 %. Pozor by si však měla dát, na prodloužené

splatnosti, při dodávkách do zahraniční, jelikož tím dochází k prodlužování doby obratu pohledávek.

Poměrně slibně vypadá ukazatel obratovosti zásob, ve kterém společnost BLOCK dokáže zásoby otočit dvakrát rychleji než je tomu ve stavebním odvětví. U tohoto ukazatele je nutné vzít na vědomí, že různé metody řízení zásob, mohou tyto čísla výrazně zkreslit např. při metodě Just-in-Time.

### **Zadluženost, kapitálová struktura**

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Zadluženost, byť i vysoká, nemusí být ještě negativní charakteristikou firmy. V dobře fungující firmě může naopak vysoká finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu.

Tab. 4.5 - Ukazatele zadluženosti společnosti BLOCK a.s.

Ukazatelé zadluženosti	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost v (%)	41,40	46,00	46,40	52,10
Míra zadluženosti v (%)	71,00	89,80	89,90	118,50
Finanční páka	1,71	1,95	1,94	2,28
Úrokové krytí	303,09	6,10	2,68	44,31
Míra finanční samostatnosti	1,41	1,12	1,14	0,92

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost neboli ukazatel věřitelského rizika vyjadřující strukturu financování podniku z vlastních a cizích zdrojů. Obecná doporučená hodnota je 50% cizích zdrojů ve společnosti. Z výsledků je patrné, že společnost na počátku zkoumaného období preferovala více vlastního kapitálu. Je třeba si ovšem uvědomit, že cizí kapitál je pro firmu výrazně levnějším zdrojem financování. Jedním z důvodů mohou být i daňově uznatelné úroky, které často převyšují úroveň vyplacených dividend. Poslední roky ukazují, že tento trend si společnost uvědomila a jejím výsledkem v roce 2014 bylo 52,1%.



Ukazatel finanční páky souvisí s mírou celkové zadluženosti, jelikož je počítán jako poměr celkových pasiv a vlastního kapitálu. Hodnoty společnosti v rozmezí  $<1;2>$  nám říkají, že je ve společnosti více vlastního kapitálu. V roce 2014 je hodnota vyšší než 2, což znamená, že bylo ve společnosti více cizího kapitálu.

Zásadou financování je, že stálá (dlouhodobá) aktiva by měla být financována dlouhodobými zdroji, dlouhodobé zdroje by měly převyšovat stálá aktiva a tak krýt i část oběžných aktiv. Za pomoci míry finanční samostatnosti, hodnotíme tuto situaci ve společnosti kladně. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí  $<1;1,2>$ . V tomto rozmezí se společnost pohybuje v letech 2012 a 2013, díky tomu ve společnosti existoval kladný čistý pracovní kapitál. V roce 2011 byla hodnota vyšší než 1,2, což značilo překapitalizování společnosti.

Úrokové krytí společnosti, potvrzuje veškeré předešlé podněty. Tedy, že společnost zpočátku vyjadřovala vyšší míru vlastního kapitálu na celkových pasivech. Čím vyšší je úroveň úrokového krytí, tím je větší schopnost podniku splácet úvěry. Tento ukazatel by měl dosahovat minimálně hodnoty 2,5 a více. Pokud by se společnost rozhodla čerpat nějaký úvěr, s jeho splacením, by neměla mít problémy.

## **2. Fyzické zdroje**

Mezi fyzické zdroje mohou patřit například strojní vybavení, výrobní plochy, skladovací prostory.

Jelikož se společnost se profiluje jako inženýrsky zaměřená firma, tak mezi většinu fyzických zdrojů společnosti řadíme kancelářské vybavení – především stolní počítače, tiskárny, kopírovací stroje, telefony, skartační přístroje a další kancelářské vybavení. Dalšími významnými zdroji jsou osobní automobily a to převážně značky Škoda Auto. Nejvýznamnější položkou, které může společnost zařadit do fyzických zdrojů, jsou budovy či pozemky, ve kterých probíhá vlastní činnost společnosti. Obě budovy sídlící ve Valašském Meziříčí jsou majetkem společnosti a sídlí zde oddělení managementu a marketingu. Tyto budovy jsou vyobrazené na obr. 4.1 a 4.2.

Celková netto hodnota dlouhodobého hmotného majetku společnosti k 31. 12. 2014 představovala částku 56 188 tis. Kč.

Obr. 4.1 – Budova managementu



Zdroj: BLOCK a.s.

Obr. 4.2 – Budova marketingu



Zdroj: BLOCK a.s.

### 3. Lidské zdroje

Společnost BLOCK a.s. zaměstnává k 15. 3. 2016 celkem 232 zaměstnanců (z toho 2 zaměstnanci jsou z organizační složky v Piešťanech, jeden v Bělorusku a 9 žen je nyní na mateřské dovolené). Členové představenstva nejsou započítáni ve stavu zaměstnanců.

Dle jedné z personalistek akciová společnost BLOCK disponuje vysoce kvalifikovanými zaměstnanci s odborným, tvůrčím potenciálem a vnitřní motivací. Základním motivačním činitelem zaměstnanců je zájem o práci, potřeba seberealizace a osobního rozvoje. Tato informace výrazně přispívá k názoru, že při správné motivaci může být příprava a vstup na nový zahraniční trh v tomto kolektivu snadnější.

Tab. 4.6 – Struktura a počet zaměstnanců společnosti BLOCK a.s.

Stav ke dni	31. 12. 2013	31. 12. 2014	31. 12. 2015
Vedoucí pracovník/ manažer	6	6	8
Technicko-hospodářský pracovník	178	178	197
Dělnická profese	32	35	33
<b>Počet zaměstnanců celkem</b>	<b>216</b>	<b>219</b>	<b>238</b>

Zdroj: interní informace BLOCK a.s.

Tabulka 4.6 nám tak potvrzuje informaci o vysoce kvalifikovaných zaměstnancích. Z celkového počtu zaměstnanců k 31. 12. 2015 (238) je pouze 33 pracovníků na dělnické pozici. Takto vysoké číslo technicko-hospodářských pracovníků (197 z 238), se ovšem také dá jednoduše vysvětlit zaměřením společnosti na inženýrskou činnost v technickém oboru. Z toho vyvstává i fakt, že ve společnosti jsou zaměstnávání především muži a ženy tvoří přibližně jednu čtvrtinu všech zaměstnaných.

Zaměstnanci společnosti jsou rozděleni na 5 pracovištích s různým zaměřením. Více jak 90 % zaměstnaných osob pracuje v provozovnách ve Valašském Meziříčí. A dále více jak polovina všech zaměstnanců pracuje v administrativním centru. Pouhé 4 % zaměstnanců pracují v místě sídla v Praze. Vzhledem k tomu, že firma obchoduje již i se zahraničím, bylo sídlo umístěno ze strategického důvodu v hlavním městě, které má působit prestižně.

#### **4. Nehmotné zdroje**

Za nehmotné zdroje ve společnosti můžeme považovat výslednou image společnosti působící na okolí či například firemní kulturu.

##### *Firemní kultura*

Jedním z hesel společnosti je: „Perfect results need perfect conditions“ - „Dokonalé výsledky požadují dokonalé podmínky“. Ve stanovách společnosti je zakotveno, že cílem společnosti je zajištění dokonalých podmínek a kultury pro své zaměstnance, tak aby podnikové klima pomohlo zajistit efektivní využití nejdůležitějšího kapitálu společnosti, kterým jsou v moderní době právě lidé. Perfektní podmínky zaměstnanců mají podpořit přenos tohoto trendu na zákazníky.

##### *Image společnosti*

Společnost BLOCK, a.s. působí na trhu přes dvacet let. Za tu dobu si vybudovala jméno silné dynamické a prosperující společnosti produkující kvalitní produkt. Toto jméno je podloženo řadou úspěšných realizací a kladných referencí, které mimo jiné mají umístěné také na svých webových stránkách [www.blockers.cz](http://www.blockers.cz). Společnost si dlouhodobě buduje svojí image. V posledních letech se zaměřuje především na podporu životního prostředí. BLOCK a.s. se tak stala držitelem několika certifikátů deklarující šetrnou výrobu k životnímu prostředí. Například se jedná o certifikát ISO 1400.

Dále se společnost může chlubit získanými certifikáty a osvědčeními potvrzující kvalitu výrobků a služeb. Ty jsou důležitou součástí budování image.

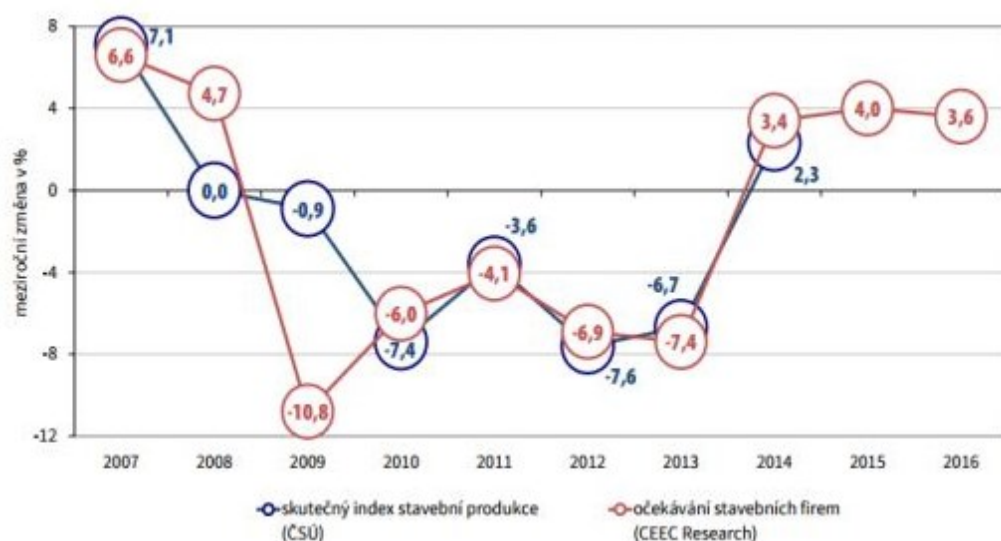
## 4.2 Analýza externího prostředí firmy v ČR

V analýze externího prostředí budou provedeny celkem 3 analýzy. PEST analýza bude zaměřena na makrookolí podniku. Analýza odvětví, bude provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. A na základě metody „4C“ zjistíme stav ze 4 oblastí, mezi které řadíme zákazníky, náklady, konkurenci a národní specifika. Analýza vnějšího prostředí firmy v České republice, byla do diplomové práce zahrnuta především z důvodu následné komparace se zahraničním trhem, na který se firma připravuje vstoupit.

### ODVĚTVÍ

Společnost BLOCK má poměrně specifické zaměření. Jak již bylo zmíněno její hlavní specializací, je dodávka tzv. komplexních čistých prostor, což zasahuje do několika odvětví najednou. Jedná se například o zdravotnictví, dodávku investičních celků či stavebnictví, které považujeme za nejbližší. Nicméně je třeba upozornit na to, že dodávky, kterými se společnost BLOCK a.s. zabývá, úplně nezapadají do tohoto odvětví. Ovšem návaznost v případě útlumu stavebního odvětví, by mohlo exponenciálně zasáhnout i do dodávek společnosti. „Do odvětví stavebnictví patří výstavba obytných a jiných budov a inženýrských děl jako jsou silnice, mosty, kanalizace, průmyslové objekty.“ (OKEČ).

Graf 4.1 – Vývoj českého stavebnictví v % (2007 – 2016)



Zdroj: CEEC Research (2015)

Největším zadavatelem a zároveň investorem stavebních zakázek u nás je stát, který tvoří cca 30 – 40 % celkového objemu výkonu stavebnictví.

V roce 2015 je také krom nárůstu prací ve stavebnictví o 4,8 % odhadováno, že porostou i tržby stavebních firem a téměř 1/3 společností očekává zvýšení ziskové marže a také navýšení kapacit, které jsou momentálně průměrně využívány na 88 %, což je i tak nejvíce za posledních 6 let. A nakonec se očekává, že nejvíce a nejrychleji porostou tržby ve společnostech, které připravují projekty pro inženýrské stavitelství a také pro pozemní stavitelství. (MPO, online, 2016) Oblast stavebnictví bychom díky tomu mohli v posledních letech charakterizovat rostoucím trendem poptávky

Tab. 4.7 - Počet stavebních zakázek na území ČR

	Stav zakázek ke konci období				
	Počet zakázek	Hodnota zakázek v mil. Kč			
		celkem	v tuzemsku		v zahraničí
			veřejné	soukromé	
2011	11 164	143 078	78 967	52 681	11 430
2012	9 302	140 373	73 379	52 023	14 971
2013	10 206	141 024	66 662	50 655	23 707
2014	13 271	163 435	82 007	49 069	32 359
2015	13 245	123 536	60 963	42 183	20 390

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Tabulka 4.7 zobrazuje vývoj stavu zakázek ke konci období vybraných roků. Stavební společnosti získali v roce 2015 stavební zakázky v hodnotě 123 536 mil. Kč, z toho více než polovina připadala na větší stavební firmy s více než 20 zaměstnanci. Většina stavebních prací byla provedena na nové výstavbě, rekonstrukcích a modernizacích, přibližně čtvrtina prací připadla na opravy a údržbu. Podíl prací provedených v zahraničí byl zanedbatelný, ale najdou se i firmy, kde práce v zahraničí tvoří významnou součást jejich celkového obratu. (ČSÚ, online, 2016)

#### 4.2.1 PEST analýza

Tato analýza, nám pomůže identifikovat politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy, působící na společnost v České republice.

#### *a) Politické vlivy*

Jak firma BLOCK a.s., tak i ostatní firmy působící na území České republiky podléhají nařízením, zákonům, vyhláškám a jiným právním normám dané země, kterými se musí řídit a respektovat je. Další normy vyplývají v závislosti na členství ČR v Evropské unii (EU). Společnosti tak jsou ovlivněny nejen právním systémem země, ale i právním systémem EU. Společnost musí tedy sledovat veškeré změny v zákonech a vyhláškách, vycházející z těchto dvou orgánů, což jim samozřejmě přináší náklady navíc.

Mezi zákony které nejvíce ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti, patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

K nejvýznamnějším změnám v roce 2016 lze zařadit povinnost odevzdávat Kontrolní hlášení, které by se dle Vlády ČR mělo stát nástrojem pro snížení daňových úniků.

Dále se všechny stavební firmy musí řídit Stavebním zákonem č. 183/2006 Sb. a prováděcími vyhláškami ke stavebnímu zákonu č. 183/2006 Sb. Veškeré informace ohledně legislativního rámce, projektové dokumentace, zadávání staveb, kvalifikace a dalších věcí týkající se stavebních firem lze mimo jiné nalézt na webových stránkách Českých Stavebních Standardů. Pro stavební firmy je dále specifická nutná komunikace s městskými stavebními úřady, které nařizují a oznamují různé provádění úprav apod., přijímají žádosti, vydávají stavební povolení a další rozhodnutí.

Mezi další významné politické vlivy patří také již zmíněné daňové zatížení. Vybrané společnosti se týká zejména daň z přidané hodnoty DPH. Sazba DPH je v roce 2016 dělena do tří kategorií a to 21%, 15% a 10%, splátky této daně jsou vždy splatné 25. den v následujícím měsíci. Společnost ovlivňují také zákony a sociální prostředí v zemích své působnosti. A jelikož společnost již figuruje na několika zahraničních trzích, musí samozřejmě zvažovat i politickou situaci v daných zemích. V minulosti již firma například značně prodělala při realizaci velké veřejné zakázky v Gruzii, kde díky nepokojům v Jižní Osetii a dalších částech země, došlo z nedostatku finančních zdrojů na straně objednatele ke zrušení zakázky.

### *b) Ekonomické vlivy*

Ekonomické faktory budeme analyzovat makroekonomickými ukazateli. Mezi vlivy ovlivňující chod společnosti patří především vývoj míry inflace, vývoj HDP, vývoj kurzu CZK, výše nezaměstnanosti či ceny surovin potřebných k výrobě komponent systémů.

Tabulka č. 4.8 - Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů za období 2011 - 2015

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace v %	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3
Nezaměstnanost v %	7,2	7,1	7,4	6,8	6,0
Vývoj HDP v %	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,3
Kurz CZK/EUR (průměr)	24,586	25,143	25,974	27,533	27,283

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Z tabulky vyplývá, že míra inflace byla v posledním sledovaném roce 2015 nejnižší a to 0,3 %. Ovšem dle odhadů zveřejněných Českou národní bankou, se v roce 2016 toto číslo má, díky intervencím, výrazně zvednout až k hodnotě 1,4 %.

V druhé sledované položce nám vývoj HDP v letech 2012 a 2013 klesl na zápornou hodnotu na – 0,9% a -0,5%, což bylo zapříčiněné doznívající krizí. Nicméně v roce 2014 toto číslo již vyjadřovalo kladnou hodnotu, a dle odhadů se i v nejbližších následujících letech bude držet v kladných hodnotách.

Kurzy CZK/EUR a CZK/USD jsou aktuálně výrazně ovlivňovány záměrným oslabováním koruny ze strany České národní banky (ČNB). Těmito zásahy chce ČNB zabránit možné deflaci. ČNB je ve světě a zejména v komunitě ostatních centrálních bank a mezinárodních institucí (jako jsou MMF, OECD apod.) uznávanou kapacitou právě v oblasti ekonomického modelování, prognózování a měnové politiky obecně. Jejich zpracovávané analýzy ukázaly, že při nečinnosti měnové politiky by se česká ekonomika mohla v roce 2015 dostat do deflace trvající přinejmenším 2-3 čtvrtletí. To byl ovšem velmi optimistický předpoklad, protože jak ukazuje historická zkušenost, jakmile se jednou deflace rozjede, je velice obtížné ji zastavit. Proto její prevence je lepší než pokusy o následnou léčbu. (ČNB, online 2016)

Dalším významným ekonomickým vlivem, který může ovlivnit úspěch vybrané společnosti na trhu, jsou disponibilní zdroje zákazníků s tím související trh práce či ekonomický cyklus zemí. Tento ukazatel obecně vychází z míry nezaměstnanosti. Ta se nám od roku 2012 postupně snižuje. V roce 2015 hodnota nezaměstnanosti činila pouhých 6 %. Tato nízká hodnota je mimo jiné zapříčiněna také rostoucí aktivitou ekonomiky. Čím vyšší je ekonomická aktivita české společnosti, tím více firmy poptávají zaměstnanců a tím více se uvolňuje prostředků do ekonomiky.

#### *c) Sociální vlivy*

Mezi sociální vlivy nejčastěji řadíme demografickou stránku dané země. Tedy jaký byl počet obyvatel za sledované období, hustota osídlení, životní úroveň, vzdělanost lidí, spotřební zvyky kupujících atd. Analyzovaná firma BLOCK a.s. je těmito faktory ovlivněna velice málo. Mezi důležitými zákazníky firmy jsou především velké stavební společnosti ne koneční zákazníci. Firma se v tomto případě staví do role zprostředkovatele, proto podrobná znalost některých z uvedených faktorů není podstatná.

Jako jediný faktor, který ve vyšší míře ovlivňuje danou firmu, je vzdělanost obyvatelstva z pohledu náboru nových kvalifikovaných pracovních sil. Zlínský Kraj se ovšem stal v roce 2013, krajem s nejvyšším podílem vysokoškolských studentů na počet osob ve věku 20 – 29 let. Mezi další možný sociální faktor patří zdravotní stav obyvatelstva. Je zřejmé, že tato část má určitý vztah k ekonomickému smýšlení společnosti. Bez zdravého obyvatelstva nemůže ekonomika fungovat, natož růst. Sledování zdravotního stavu populace. To je nezbytným podkladem pro plánování, řízení a hodnocení zdravotní péče a zdravotních politik státu včetně stanovení jejich priorit.

#### *d) Technologické vlivy*

Dnešní svět je zahlcen různými technologiemi všeho druhu, které pomáhají jak jednotlivcům, tak firmám. Stavební obor spadá mezi obory, kde dochází k neustálým technologickým pokrokům, proto je pro společnost nezbytné sledovat nejnovější technologické postupy a stavební materiály. Společnost musí sledovat veškeré nové trendy ve stavebnictví. Nové trendy v technologiích sledují zejména vedoucí pracovníci.

V rámci silné konkurence v oblasti produkce čistých prostor a velké dynamice prostředí je společnost nucena vyvíjet stále nová a lepší řešení v rámci svých výrobků,



systémů a služeb. Vzhledem k povaze produktu je kladen velký důraz na požadovanou kvalitu a preciznost provedení čistých prostor, za které firma ručí. Aby firma dosahovala dobrých výsledků a udržela si svoje postavení na trhu, musí samozřejmě reagovat na změny v technologiích a na vývoj výrobních, dopravních, komunikačních, skladovacích a informačních technologií. Firma reaguje na tyto technologické vlivy vlastním vývojem a výzkumem

Odbor vývoje byl založen v polovině roku 2015 oddělením od výrobní divize tak, aby nebyly tyto činnosti na sobě závislé a neovlivňovaly se v negativním smyslu rozvoje firmy. Odbor Vývoje má za úkol inovace stávajícího portfolia produktů, invenci v oblasti nových produktů, a to v kooperaci s obchodním oddělením, marketingem nebo na základě svých poznatků z výstav či analýzy trhu. Mezi posledními novinkami v produktové řadě jsou například izolátorová pracoviště, vyvíječe par peroxidu vodíku, dekontaminační prokládací komory, systém vestaveb operačních sálů nebo nová řada laboratorního nábytku.

#### **4.2.2 PORTER model pěti sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil nám pomůže analyzovat konkurenční síly, které se vyskytují v okolí společnosti BLOCK a.s. Za jeho pomoci můžeme docílit lepšího přehledu o pozici na trhu. O množství konkurence a její „nebezpečnosti“.

##### *a) Konkurenční rivalita v odvětví*

V rámci České republiky není rivalita v tržním odvětví kompletní realizace zakázek čistých prostor tak silná. Specializací firmy na produkt, který musí splňovat přísné požadavky na kvalitu a provedení, konkurenci ve značné míře snižuje. Vývoj a výzkum nových technologií a trendů bývá v této oblasti nezbytnou součástí hlavní činnosti.

Firma BLOCK má několik konkurentů. Pro tuto analýzu jsem vybrala ty největší, které jsem rozdělila do jednotlivých oblastí trhu, kde vybrané společnosti konkurují.

V rámci oblasti dodávky investičních celků respektive stavebnictví. Jimi jsou:

- GM Project, EP Rožnov, LAB pharma.

V rámci oblasti zdravotnictví:

- Hospimed, Puro-klima, Hypocramed, Maquet (člen Gettinge Group)

V rámci prodeje laboratorního vybavení:

- Merci, Envinet, Labox

V rámci vestavby čistých prostor:

- Penmeco, AKC Konstrukce, LABOX, PD Clean, EP Rožnov, Epigon, Moramedica, Transkontakt Medical, GEA LVZ s.r.o.

Vezmeme-li v úvahu zahraniční trhy, zjistíme, že se zde nachází mnohem více konkurentů. Konkurenční boj společnost zvládá především ve východní oblasti směřující především k Rusku. Zde sice působí konkurenční firmy ze západní Evropy, ty však mívají často problémy se uplatnit a navázat obchodní vztahy na východních trzích. Díky tomu bývá společnost na zahraničních trzích úspěšnější. Největší podíl tržeb (téměř 70%) pochází ze zakázek uskutečňovaných na území Ruska. Tím by se dalo shrnout, že síla konkurence je nižší a konkurenční rivalita poměrně silná. Postavení firmy BLOCK v rámci trhu ČR je velmi dominantní.

#### *b) Hrozba vstupu do odvětví*

Firma BLOCK., a.s. čerpá z více jak dvacetiletých zkušeností na trhu v oblasti čistých prostor a za tuto dobu si vybudovala pověst kvalitního dodavatele se silným postavením na trhu. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je poměrně nízká, především z důvodu, že pro nové účastníky je vstup kapitálově náročný. Vstup nových konkurentů by hrozil za předpokladu, že by situace v oboru byla příznivá, což jak už víme z předcházející kapitoly, není. Dalšími faktory ovlivňující příchod nových konkurentů jsou také náročné požadavky na technologii, normy a požadavky spotřebitelů. Celkově se dá hrozba vstupu nové konkurence do odvětví hodnotit jako nízká.

#### *c) Vyjednávací síla zákazníků*

Jelikož se společnost zabývá především projekty, které sebou nesou vysoké finanční náklady, většina zákazníků pochází zejména z řad společností zaměřených na farmaceutický, chemický, biochemický, elektrotechnický průmysl. Dále pak výzkumné ústavy, univerzity (lab. vybavení) a nemocnice. Z toho vyplývá, že se jedná především o organizace se silným postavením na trhu a velkým kapitálem. Díky vysokým cenám je vyjednávací síla zákazníků považována za značnou. Příprava jednotlivých kontraktů někdy trvá i roky a patří tak mezi

nejdelší fáze celého procesu končící realizací a servisem. Společnost BLOCK se i kvůli tomu vždy snaží přizpůsobit potřebám zákazníka.

#### *d) Vyjednávací síla dodavatelů*

Jak bylo již dříve uvedeno, při společnosti BLOCK a.s. funguje skupina společností BLOCK GROUP, kteří se přímo podílejí na výrobě vlastních komponentů při realizaci jednotlivých projektů.

Společnost BLOCK má ovšem tu výhodu, že na trhu existuje několik firem, které jsou schopny jednotlivé součásti vyrábět. V případě neshod s dodavatelem se na trhu zcela jistě najde firma, která bude chtít využít silné postavení společnosti BLOCK. Z toho důvodu má dodavatelské společnosti mnohem nižší vyjednávací sílu, než je tomu u zákazníků.

#### *e) Substituty*

Nutnost dodržování nejrůznějších norem ať už bezpečnosti, kvality či technologických postupů, zabraňuje nahrazování kvalitního materiálu. Tyto omezení do značné míry ztěžují příchod nových substitutů na trh. Nové substituty tak mohou vyjít pouze z technologického pokroku, vývoje či výzkumu. V této formě podnikání lze spíše hovořit o nepravých substitutech, které mají spíše jen formu jednodušší a na úkor kvality jsou i cenově dostupnější – tyto substituty se objevují především v oblasti laboratorního nábytku. Celkově by se nicméně dala hrozba substitutů hodnotit jako nevýrazná.

### 4.3 Analýza externího prostředí v Rakousku

#### **Základní informace o Rakousku:**

<b>Oficiální název:</b>	<b>Republik Österreich (Rakouská republika)</b>
<b>Hlavní město:</b>	<b>Wien (Víděň)</b>
<b>Počet obyvatel:</b>	<b>8,37 milionu obyvatel</b>

Obr. 4.3 – Rakouská vlajka



Zdroj: MZV ČR

Rakouská spolková republika se řadí mezi vnitrozemské země střední Evropy. Skládá se z 9 spolkových zemí a hraničí s Lichtenštejnskem, Švýcarskem, s Itálií, Slovinskem, s Maďarskem, Slovenskem, Českem a Německem.

Mezi největší města patří především hlavní město Víděň, Štýrský Hradec, Linec, Salzburg a Innsbruck. Díky své poloze na východním okraji Alp je Rakousko považováno za velice hornatou zemi. Mezi nejdůležitější odvětví rakouského hospodářství patřil v roce 2014 velkoobchod, maloobchod, doprava, pohostinství (22,8%), průmysl (22,1%), veřejná správa, obrana, vzdělávání, zdravotní a sociální péče (17,7%). Oficiálním jazykem je němčina. Rakousko je jednou z nejvyspělejších a nejbohatších zemí světa.

Před tím než se společnost BLOCK a.s. rozhodne, zda vstoupí na rakouský trh, tak by se měla seznámit se specifiky a problematikou rakouského trhu, aby tak snížila případné riziko neúspěchu.

#### **4.3.1 Metoda 4C**

Slouží k analýze globalizačních trendů lokálních trendů. Metoda zahrnuje 4 základní prvky, které jsou popsány níže.

##### ***1) Zákazníci (Customers)***

Při identifikaci zákazníků se musíme zaměřit na projevování shodného spotřebitelského vkusu v odvětvích a trzích, na kterých společnost působí. Musíme správně posoudit, zdali je tento vkus shodný a můžeme použít obdobnou strategii jako na domácím trhu.

Obdoba zakázek společnosti BLOCK a.s. se liší dle jednotlivých typů. Zpravidla vycházíme dle Paretova pravidla 80:20 tedy, že nejvyšší přidanou hodnotu, jim přináší pouze 20 % zakázek. Tyto zakázky jsou specifické svým původem. Odběratelé bývají v tomto případě především právnické osoby a firmy s velkým kapitálem. Dle předpokladů by situace měla být na rakouském, tak českém trhu obdobná.

Společnost bude nicméně bojovat o zakázky s velkou konkurencí, proto musíme být na tyto jednání maximálně připraveni. Obchodní jednání budou vedena dle místních zvyků a nejpravděpodobněji v německém jazyce. Rakušané jsou všeobecně konzervativní lidé dbající na pohostinnost, tradice, rodinu. Jejich chování je přátelské, s respektem ke každému. Obchodní jednání jsou v Rakousku brána velmi vážně a mohou jít do značných detailů. Rakouští manažeři pracují na detailních agendách, kterých se striktně drží. Meetingy spějí k jasným výstupům a výsledkům. Při jednáních je podstatné poskytnout jasná fakta, příklady a studie.

## ***2) Národní specifika (Country)***

V tomto bodě se zaměříme na obchodní politiku, technické standardy, kulturní tradice a další specifikace země.

### *a) Politické vlivy*

Rakouská republika je spolkovým státem s parlamentní demokracií. V čele stojí přímo volený spolkový prezident. Parlamentní systém je dvoukomorový, skládá se z Národní rady a Spolkové rady. Moc zákonodárná a výkonná se rozděluje mezi spolek (Bund) a 9 spolkových zemí. V kompetenci zemí je podle ústavy vše, co není vyloženě záležitostí celospolkovou. Zákonodárným orgánem spolkové země je zemský sněm, který je jednokomorový. Každá spolková země má svou zemskou vládu, v jejímž čele stojí zemský hejtman (Landeshauptmann). Za právní základ Rakouské republiky můžeme považovat spolkovou ústavu, státní smlouvu a zákon o neutralitě. Spolková ústava je z roku 1920, byla doplňována v roce 1929 a v roce 1998. Východiskem ústavy je demokratický princip oddělení státní moci zákonodárné, výkonné a soudní. Rakouská republika se zakládá na federativním principu. Pro vybranou společnost BLOCK a.s. je důležité to, kdo stojí v čele státu a jakou preferuje politiku. Navíc ji ovlivňují také veškeré zákony a nařízení dané země, které musí dodržovat a respektovat.

### *Účast země na smlouvách a dohodách*

Rakousko je taktéž jako ČR členem Evropské unie. Toto členství usnadňuje oběma zemím jejich vzájemnou obchodní spolupráci. Mimo jiné je Rakousko také členem Evropské hospodářské a měnové unie. Společně s tím je součástí Evropského systému centrálních bank a od 1. 1. 2002 přestoupilo ze své měny rakouského šilinku na euro. Rakousko se připojilo také k programu Partnerství pro mír a k Schengenské dohodě, která zaručuje volný pohyb osob, které mohou překračovat hranice smluvních států na kterémkoli místě, aniž by musely projít hraniční kontrolou.

### *Dovozní podmínky a celní systém*

Jelikož je Rakousko členem EU a musí plně dodržovat pravidla volného pohybu zboží a jednotného vnitřního trhu vůči členským zemím EU. Celní problematika tak spadá do působnosti Spolkového ministerstva financí (Bundesministerium für Finanzen - BMF), resp. jeho podřízené složky Celní správy (Zoll-verwaltung). V Rakousku, stejně jako v ostatní zemích EU tedy platí celní právo EU a tzv. Celní kodex (Zollkodex) a zároveň prováděcí směrnice k celnímu kodexu (Zollkodex-Durchführungsverordnung). Celní tarif EU se aplikuje na dovozy všech zemí, které nepatří do EU, výjimku tvoří preferenční sazby např. pro členy WTO. Ve vnitru samotné EU se cla nevybírají. Vstupem ČR do EU se výrazně usnadnil vývoz zboží a služeb do zahraničí. Pro společnost BLOCK to znamená, že při vývozu svých služeb a výrobků do Rakouska, bude jejich zboží podrobeno celním tarifům, které zpravidla činí cca 4%. Přibližně 60 % veškerého zboží lze však dovážet do EU bez cla. Nicméně je potřeba, aby výrobky byly označeny CE – tedy značkou, která stvrzuje shodu se základními bezpečnostními normami, které stanovuje EU. Produkty označené CE lze volně obchodovat a prodávat ve všech státech Evropského hospodářského prostoru, aniž by bylo zapotřebí provádět další kontrolu produktu v zemi určení.

### *b) Ekonomické vlivy*

Rakouský ekonomický systém lze označit jako sociálně tržní hospodářství, s poměrně vysokými daněmi a státními výdaji. Hospodářský život je důkladně organizován, v zemi existuje povinné členství firem v rakouské Hospodářské komoře (*Wirtschaftskammer Österreich*) a zaměstnanců v Komoře zaměstnanců (*Arbeiterkammer*), tyto organizační složky by samozřejmě byly povinné i pro společnost BLOCK.

Síla rakouské ekonomiky spočívá na průmyslové tradici, cestovním ruchu a zahraničním obchodu. Rozhodující význam má pro zemi také zahraniční obchod. Podíl

vývozu zboží a služeb na HDP se neustále zvyšuje a v r. 2014 dosáhl 53 %. Dominantním obchodním partnerem je Německo, které má rovněž výsadní postavení mezi zahraničními investory v Rakousku. Po pádu železné opony se Rakousko postupně stalo významným investorem v zemích střední a jihovýchodní Evropy, v řadě zemí (zejména Balkánu) je vůbec největším zahraničním investorem. V ČR je po Nizozemí 2. největším investorem. (MZV, online, 2016)

#### *Základní makroekonomické ukazatele*

Tab. 4.7 – základní makroekonomické ukazatele Rakouska

Ukazatel (v %)	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace v %	1,9	3,6	2,6	2,1	1,6
Vývoj HDP v %	1,9	2,8	0,8	0,3	0,4
Míra nezaměstnanosti	4,4	4,2	4,4	4,9	5,0

Zdroj: rakouská národní banka

Rakouská ekonomika již od jara 2014 stagnuje. Dle dostupných dat rostla v loňském roce navzdory ambicióznějším očekáváním jen o 0,3-0,4%. V letošním roce ji čeká nadále jen zdrženlivý vývoj. Nic nenasvědčuje oživení konjunktury, současně však ani propadu do recese. Dle analytiků stojí za daným vývojem vleklá krize v eurozóně, napětí na zahraničních trzích a negativní očekávání firem. To se promítá v poklesu reálného dovozu i vývozu zboží, stagnujících investicích i nízké domácí poptávce v důsledku poklesu reálných mezd.

Dalším nešvarem je stále se zvyšující míra nezaměstnanosti. Byť v celoevropském srovnání je zatím nízká (5%), roste již třetím rokem v řadě a počet dlouhodobě (více než rok) nezaměstnaných se zdvojnásobil.

Díky výraznému poklesu cen ropy se dle IHS snížila inflace na 1,7 %. Ačkoliv se jedná o nejnižší míru inflace od února 2010, tato hodnota výrazně přesahuje průměr Eurozóny. Důvodem tohoto rozdílu je větší nárůst cen v sektoru služeb a potravin. Dle IHS by měla mít inflace v letošním roce klesající tendenci. V roce 2016 by se dle očekávání měla navrátit na 1,7 %. Prognóza WIFO je optimističtější, v roce 2016 předpovídá pokles inflace na 1,5 %.

### *Daň z příjmu právnických osob (Körperschaftsteuer, KSt)*

Zdanění podnikatelských aktivit v Rakousku záleží na zvolené formě podnikání. Zejména je třeba si uvědomit, že příjem osobní společnosti je zdaněn u každého společníka zvlášť, zatímco kapitálová společnost je samostatný daňový poplatník. Stanovení příjmů korporací jako vyměřovacího základu se v zásadě řídí podle zákona o dani z příjmů (Einkommensteuergesetz, EStG), pro zaplacení a určení daně z příjmů právnických osob je potřeba podle smyslu použít předpisů zákona o dani z příjmů (EStG). Daňová sazba činí 25 %. U akciových společností a u s.r.o. existuje minimální daň z příjmů právnických osob (Mindestkörperschaftsteuer) ve výši 5 % ze zákonné minimální výše základního a kmenového kapitálu, tj. 1.750 EUR ročně pro s.r.o. a 3.500 EUR ročně pro a.s.

### *DPH*

Daň z obratu je totéž co daň z přidané hodnoty (v Rakousku se užívá historický název Umsatzsteuer). Obvyklá sazba daně z obratu je v Rakousku 20 %. Pro určité dodávky a výkony platí snížená daňová sazba ve výši 10 % ze zdaňovacího základu (daňovým základem je zpravidla úplata za dodávky nebo služby). Pro určité obraty předpokládá zákon osvobození od daně z obratu, a to na jedné straně při přeshraničním vývozu zboží, ale také při výkonech, které jsou určeny pro tuzemsko (jako například peněžní a bankovní obchody, pojišťovací smlouvy pod.). Pro drobné podnikatele vzniká povinnost k registraci k DPH při obratu překračujícím 30.000 EUR ročně. Na základě principu země určení je při mezinárodním zbožíovém styku mezi podnikateli vývoz vždy nezdaněný a naproti tomu dovoz vždy podléhá dani z obratu u příjemce buď jako dovozová daň z obratu při dovozu z třetích zemí nebo jako daň z obratu při pořízení zboží z jiného členského státu EU.

### *c) Sociální vlivy*

Jak bylo již řečeno výše v kapitole 4.2.1 tak většina běžně řazených sociálních faktorů není pro společnost BLOCK a.s. velice důležitá. Zájmovou charakteristikou je pouze vzdělanostní struktura obyvatelstva. Podíl vysokoškolsky vzdělaných dospělých ve věku 25-64 let byl v Rakousku v r. 2014 ve výši 30 %. V porovnání s ČR je to o 7% více. Každá lidská společnost vytváří postupem času své vlastní hodnoty a normy. Proto bude nutné, aby podnik po vstupu na rakouský trh tyto aspekty respektoval. Základ rakouské sociální struktury tvoří rodina. Obecně je malá a kvůli nedostatku migrace se většinou nachází v rámci jednoho města či vesnice.



Kulturní zvláštností je obrovské kulturně-historické bohatství a dědictví samo o sobě. Velké množství divadel, operních scén, muzeí, výstav a vernisáží se těší hojné návštěvnosti. Ta je v porovnání s řadou zemí nesrovnatelně vyšší. Kulturní vzdělání a zájmy patří ke společenským povinnostem. Jako pro občany sousední země, navíc s dlouhou společnou minulostí, by pro nás mělo být jakousi nepsanou samozřejmostí znát základy naší společné i nedávné historie. Zvýší to naši autoritu v očích partnera, a zároveň může tato skutečnost napomoci k vybudování důvěry při obchodním jednání

#### *d) Technologický a technický faktor*

V posledních letech můžeme zaznamenat rychlý technologický vývoj, který prakticky nutí podniky do neustálých inovací a modernějším přístupům. Rakousko je všeobecně známé svým obrovským zaměřením na životní prostředí, čisté technologie a čisté energie. Technologie, které podporují životní prostředí, se vyvíjejí velmi dynamicky. Rakouský průmysl zabývající se technologiemi pro životní prostředí prochází velkými strukturálními změnami. V současné době je velká snaha reorganizace energetického systému na efektivní energetiku, snížení využívání fosilních zdrojů energie a omezení nadbytečné přepravy energie.

### **3) Náklady**

V tomto bodě se náklady rozumí především mzdové náklady, náklady na případnou dopravu, na vývoj a další. Náklady práce se v roce 2014 průměrně odhadovaly na 24,60 EUR v EU-28. Tento průměr však zkresluje podstatné rozdíly mezi členskými státy EU, v nichž se hodinové náklady práce pohybují mezi 3,80 EUR a 40,30 EUR. Náklady práce se skládají z nákladů na mzdy a platy a z nemzdových nákladů, jako jsou příspěvky zaměstnavatele na sociální zabezpečení. Podíl nemzdových nákladů se mezi jednotlivými členskými státy EU rovněž značně liší. Nejvyšší podíl nemzdových nákladů v rámci celého hospodářství najdeme např. ve Francii (33,1 %) či České republice (27,1 %). Nejnižší podíl nemzdových nákladů v rámci celého hospodářství byl zaznamenán na Maltě (6,9 %) nebo Dánsku (13,1 %). Rakousko se pohybuje na úrovni 21,3 %. (Eurostat, online, 2016)

#### **4) Konkurence**

Rakouské firmy nehledají rychlý zisk, ale dlouhodobé partnerství. Navzdory relativně malé velikosti a počtu obyvatel představuje zajímavý trh se silnou domácí koupěschopnou poptávkou.

Na náročném rakouském trhu nachází uplatnění především produkty s vysokou přidanou hodnotou, nicméně při současném zachování konkurenční cenové výhody. Zejména díky pokračujícímu boomu ekologických výrob (obnovitelné zdroje energie, biopaliva) může být rakouská ekonomika i v budoucnu perspektivním partnerem českých exportérů.

K hlavním příčinám konkurenčního boje na trhu patří buď tlak anebo možnost zlepšení své dosavadní pozice na místním trhu. V rámci zachování teorie her téměř ve všech odvětvích platí, že konkurenční tah jednoho podniku vyvolá reakci i ostatních podniků.

Jak bylo již výše zmíněno, tak zahraniční trhy produkují mnohem více konkurentů než je tomu v ČR. Ovšem bez podrobného zmapování je obtížné získat přesné informace o konkurentech na rakouském trhu. Přesto však jsme našli několik větších společností, které mají obdobné podnikatelské zaměření. A na rakouském trhu „čistých prostor“ by byly naši společnosti konkurencí.

- **Cleanroom Technology Austria GmbH**

IZ-NÖ-Süd, Strasse 10, Objekt 60

A-2355 Wr. Neudorf

Web: <http://www.cta.at/>

Společnosti Cleanroom Technology Austria se v roce 2008 podařilo zásadní proniknutí na trh. To vedlo k samostatně vedenému podniku, jenž byl původně součástí firmy Czech. Tato společnost se zaměřuje na kompletní dodávku čistých prostor.

- **TROX Austria GmbH**

LichtblaustraÙe 15

1220 Wien, Austria

Web: <http://www.trox.at/>

Jedná se o rakouskou společnost, která by byla pro společnost spíše nepřímým konkurentem. Její hlavní pracovní činností jsou klimatizace a řízení vzduchu v prostorech budov.

- **SIEGLE+EPPL Austria GmbH & Co. KG.**

Dorfplatz 9

A - 9721 Weissenstein

Web: [www.siegleundepple.at](http://www.siegleundepple.at)

Společnost, jejíž centrála sídlí v Německu. Se silným zahraničním partnerem společnost působí na rakouském trhu již několik let. Hlavními obory společnosti jsou chladicí technologie, klimatizace Air-Tech, procesní inženýring a čisté prostory.

- **Cleanroom + Partners Austria**

Sackgasse 1

3323 Hölzgang

Web: <http://www.crpa.at/>

Jedná o společnost, která je přidružená k velkému koncernu LVA Cert. Což je výzkumný a zkušební ústav kontroly potravin. Díky tomuto přidružení je společnost schopna nabízet kompletní servisní balík pro výrobu potravin, včetně nabídky čistých prostor.

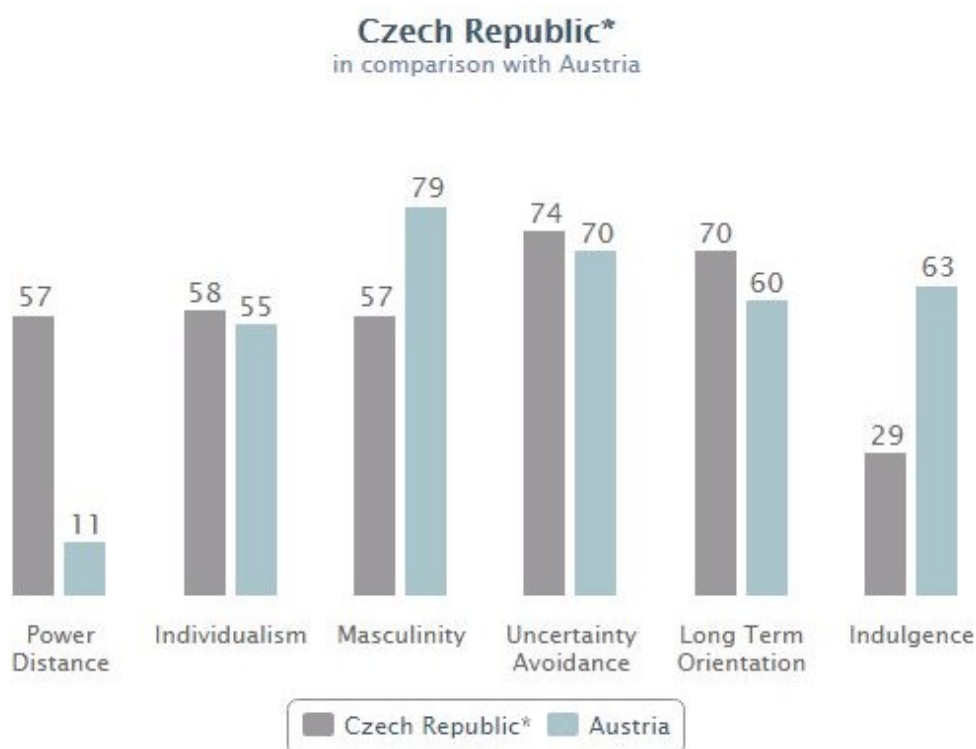
Společnost BLOCK a.s. působí na zahraničních trzích již několik let. A přesto, že většina prozatímního zahraničního obchodu pochází ze zemí východní Evropy, lze i zde spatřovat vzájemné soupeření se společnostmi ze západní Evropy. Výše byla již uvedena úspěšnost těchto konkurenčních bojů, z toho důvodu můžeme předpovídat velkou šanci uspět i na západních trzích.

Hrozba vstupu nových konkurentů je na zahraničních trzích poměrně nízká, a to především z důvodu kapitálové náročnosti, vysokých požadavků na technologie, normy a další nutné podmínky. S nutností dodržování určitých pravidel přichází i určitá výhoda na trhu v tom směru, že příchod nových substitutů může být zapříčiněn pouze novým vývojem či výzkumem.

#### 4.4 Hofstedeho model kulturních dimenzí

Pro srovnání jednotlivých zemí byl použit Hofstedeho model. Hofstede identifikoval pět univerzálních kulturních dimenzí, kterými lze charakterizovat národní, regionální, komunitní, organizační a taky třídní kultury. Všechny dimenze jsou bipolární, jsou měřeny indexy, které mohou nabývat hodnot v rozmezí 0-100.

Graf 4.2 – Hofstedeho model ČR a Rakouska



Zdroj: Geert Hofstede (online)

**Power Distance** – vztah k autoritě, vzdálenost moci. Tato dimenze měří míru nerovnosti, která je v dané společnosti očekávána, akceptována a upřednostňována. Z grafu tak můžeme vyčíst, že v ČR se preferuje velká vzdálenost moci. S tím souvisí, že lidé očekávají vyšší diferenciaci příjmů, hromadění privilegií či pevně stanovené sociální vrstvy. Navíc zde řadíme také vysokou potřebu závislosti. Děti bývají vychovávány k úctě ke starším, k rodičům a k učitelům. Tyto nerovnosti jsou považovány za přirozené a užitečné, jsou očekávány a požadovány.

Rakousku jsou lidé daleko více rovnostářští, mít peníze pro ně automaticky není spojeno se statusem. Lidé si nepotrpí na svá postavení či tituly. Potřeba závislosti je nízká,

naopak je zde silný sklon k decentralizaci, což zdůvodňuje i fakt, že děti bývají od narození vychovávány k samostatnosti a nezávislosti.

**Individualism** – Individualismus či kolektivismus nám zachycuje, v jaké míře lidé v dané kultuře jednají jako nezávislí jednotlivci či jako členové sociálních skupin. Indexy jsou pro oba státy velice podobné a dělí je pouze dva indexní body. Z výsledků se tedy dá vyčíst, že obě společnosti jsou spíše kolektivistické, tedy lidé se shromažďují do skupin, ke kterým jsou silně loajální. V těchto skupinách se lidé snaží chovat tak, aby nepoškodili svoji skupinu, a navíc přebírají odpovědnost i za ostatní členy své skupiny.

**Masculinity** – maskulinita/feminita - tato dimenze se zaměřuje na obecné hodnoty ve společnosti. Tzv. maskulinní kultury se orientují na výkon, úspěch, hrdinství či pokrok, jsou více materialistické. Kdežto feminní kultury se více zaměřují na vztahy, bývají jemnější a citlivější. Z grafu díky tomu můžeme vyčíst, že Rakouská společnost je výrazně maskulinní než Česká. Společnost by se tedy měla spíše orientovat a věci, které jsou pro rakouské společnosti důležité.

**Uncertainty avoidance** – vztah k nejistotě – vyhýbání se nejistotě. Společnosti s vysokou hodnotou tohoto indexu mají jen nízkou ochotu operovat s nejistotou. Takové společnosti mají potřebu vytvářet velké množství poměrně striktních pravidel, zákonů, kontrolních mechanismů a tabu. Z grafu vidíme, že tento ukazatel mají obě společnosti vysoký, čili mají spíš averzi vůči riziku a chtějí se mu bránit.

**Long Term Orientation** – vycházíme z předpokladu, že čím vyšší hodnota je v grafu zobrazena tím více se společnost orientuje krátkodobě. Dlouhodobá orientace je zaměřena na pěstování ctností, zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Krátkodobá orientace se ve společnosti projevuje úsilím o rychlé dosažení výsledků a tendencí hledání požitků a utrácení. ČR je prozatím zaměřena spíše na krátkodobou činnost. Rakousko, je již o kousek dál. Pro zajímavost mezi zeměmi, které jsou dlouhodobě orientované, patří především: Čína, Tchaj-wan, Japonsko, Vietnam. Evropské země zauímají většinou pozici ve středu.

**Indulgence** – Požitkářství x zdrženlivost. Jeden pól této dimenze je charakterizován pocitem, že člověk může jednat, jak se mu líbí, utrácet peníze a užívat si volnočasových a zábavných aktivit s přáteli nebo sám, což mu přináší pocit relativně velkého štěstí. Na opačném pólu nacházíme pocit, že jednání člověka je omezeno různými společenskými normami a zákazy a pocitem, že užívání si volnočasových aktivit, vydávání peněz a podobné typy požitků jsou něčím špatným. V grafu vidíme další z velkých rozdílů mezi zeměmi. Zatímco ČR je spíše zdrženlivá, Rakousko je řadí mezi požitkářskou společnost.

## 4.5 SWOT Analýza

Na základě vnitřních a vnějších charakteristik bude nyní zpracována SWOT analýza společnosti BLOCK, a.s.

SWOT analýza je velice efektivní nástroj, který podporuje poznat silné a slabé stránky společnosti, a zároveň nám pomáhá uvědomit si příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory budou nejdříve charakterizovány, a následně zhodnoceny.

### Silné stránky

- *Ekonomická síla společnosti a nízká míra zadluženosti (dobrá bonita u finančních institucí)*

Na základě poměrových ukazatelů jsme již zjistili, že firma je minimálně zadlužená, a její výkony jsou vysoko nad požadovanou hodnotou. Díky tomu si firma může hodně dovolit. Ekonomická síla společnosti, dělá ze společnosti BLOCK a.s. silného partnera a to nejenom na českém trhu. Související vysoká bonita, může být pro rozhodování o udělení zakázky jedním z klíčových ukazatelů.

- *Vlastní produktové řady – nabídka komplexních služeb, zavedený výzkum a vývoj ve firmě*

Společnost díky vlastním produktovým řadám, může zákazníkům nabídnout komplexní služby v oblasti „čistých prostor“. Společnost je ve většině případů zaměřena na zakázkovou výrobu, z čehož vyplývá, že výsledné produkty jsou přizpůsobeny individuálním přáním zákazníků. Individuálnímu přístupu přispívá také fakt, že má společnost zaveden vlastní výzkum a vývoj, který ji na trhu dává konkurenční výhodu.

- *Zahraniční zastoupení a podpora dceřiných společností*

Zahraniční zastoupení napovídá o síle společnosti, velikosti a možnostech. Dceřiné společnosti jsou pod nadvládou své mateřské společnosti. Společnosti se tímto vztahem navzájem podporují a společnost jako taková se díky tomu stává silnější a konkurenceschopnější.

- *Značka BLOCK a tradice firmy na trhu*

Společnost si za dobu svého působení již vytvořila image, která je spojená s precizní prací. Požadavky na čisté prostory jsou vysoké, proto nesmí být tato image být ničím narušena.

- *Množství získaných certifikátů*

Certifikáty společnosti prokazují určitou skutečnost. Například jakost produktů či zájem o životní prostředí. Díky nim si odběratelé a dodavatelé mohou udělat představu, na čem společnosti záleží a zda je to pro ně výhodné s nimi spolupracovat.

- *Nadstandardní pracovní podmínky a systém vzdělávání zaměstnanců*

Dnes už všichni vědí, že pravé bohatství pro firmu, jsou jejich zaměstnanci. Spokojený zaměstnanec je schopný podávat lepší výkony, je loajálnější, kreativnější a vnímá společnost jako tým.

Mezi další silné stránky společnosti můžeme ještě zmínit:

- *Reprezentativní vnitřní prostory pro obchodní činnost*
- *Pozitivní reference v ČR a zahraničí*

### **Slabé stránky**

- *Cenová politika společnosti*

Vysoká cena je jednou z největších nevýhod společnosti na českém trhu. Na zahraničním trhu, se ovšem zdají být tyto ceny „nízké“. Proto bude pro společnost důležité při vstupu na zahraniční trh, zvolit správnou cenovou politiku. Tak, aby tato cena adekvátně odrážela kvalitu systémů a služeb

- *Volné finanční prostředky na realizaci vstupu na zahraniční trh*

Volné finanční prostředky při realizaci vstupu na zahraniční trh, patří mezi nejdůležitější část, kterou společnost musí zajistit. Tyto prostředky může společnost získat z vlastních či cizích zdrojů. Rozhodnutí o tom může být pro společnost klíčové z hlediska její budoucnosti.

- *Odchod klíčových zaměstnanců*

Schopní a motivovaní zaměstnanci, skrývají v sobě velký potenciál, pro další růst společnosti. Odchodem těchto zaměstnanců se společnost, může o takovou příležitost připravit.

- *Nedostatečná jazyková vybavenost některých zaměstnanců*

Nedostatečnou jazykovou vybavenost zaměstnanců spatřujeme jako slabou stránku především proto, že vstupem na další trhy se více zaměstnanců dostane do styku se zahraničím. A prezentace firmy v mezinárodním prostředí, může být ohrožena.

- *Metoda CRM*

V dnešní době jsou velice důležité vztahy managementu se zákazníky. Metoda CRM podporující aktivní vztahy se zákazníky ve firmě funguje, nicméně není plně funkční. Zdokonalení této metody by podniku mohlo zvýšit efektivitu práce, znalosti trhu a potenciál pro růst firmy

- *Chybějící analýzy zahraničních trhů, na které chce společnost nově vstoupit*

Záměrem společnosti je vstoupit na nové trhy a to především na německy mluvící země. Tento záměr by firma měla mít podložený analýzou příslušného trhu, na který chce vstoupit. Ať může zvolit správnou strategii vstupu.

- *Nastavení priorit při realizaci zakázek a tvorbě nabídek*

Jelikož se jedná o velkou společnost s vysokým obrátem peněz. Je třeba si určovat priority při tvoření nabídek a realizaci zakázek. Určením si priorit, si společnost může pomoci a více profitovat. Např. zvolením a nastavením vhodného cílového trhu.

### **Příležitosti**

- *Účast na zahraničních veletrzích*

Prostřednictvím veletrhů probíhá prezentace výrobků a služeb jednotlivých firem. Účastí na veletrhu může společnost získat užitečné kontakty či obchodní partnery.

- *Orientace na západní trhy*

Jako velkou příležitost vidím vstup na nové trhy, a to především do západních zemí, kde je preciznost práce, standardem a spravedlivé ohodnocení zásluhou. Kvalitu výrobků zde nikdo nevykupuje cenou.

- *Využití informačního systému*

Zlepšit podmínky pro odběratele a zajistit dostupnost komplexních služeb. Inovace informačního systému společnosti by mohl zefektivnit celý chod.

- *Budování vztahu s investory*

Ačkoliv jsou investoři jednou z důležitých cílových skupin, bývají vztahy s nimi u většiny českých společností zanedbávány. Přitom by zde mohli vznikat nové podněty pro zakázky či určité výhody.

- *Dotace na výzkum a vývoj výrobků v rámci ČR a EU*

Investice do jazykového vzdělání je výhodná pro obě strany. Zaměstnanec ocení rozvoj své jazykové úrovně. A zaměstnavatel zvýšenou produktivitu práce (navíc si může celou částku, kterou do jazykového vzdělávání vloží, odečíst z daní).



## Hrozby

### - *Zahraniční konkurence*

Na českém trhu má společnost výraznou přední pozici a v rámci ČR společnost může vnímat své konkurenty jako dodavatele a zásobovat je prací. Na rozdíl od zahraničí však domácí konkurence nese spíše hrozbu podcenění. V zahraničí se pak naopak spíš formuje větší rivalita a schopnost konkurovat společnosti BLOCK a.s.

### - *Nedostatečný počet zahraničních kontaktů*

Při vstupu na zahraniční trh jsou zahraniční kontakty jeden z rozhodujících zdrojů, které si společnost musí získat.

### - *Podmínky pro udělování státních zakázek*

Vnější hrozba, kterou nelze nijak ovlivnit. Pro společnost bude důležité si uvědomit, jaké podmínky je třeba splnit, a pracovat na nich.

### - *Nekvalitní výrobky konkurence za nízké ceny*

Kvalita je v dnešní době bohužel lehce nahraditelná nízkou cenou. Zákazník tuto možnost často velmi rád uvítá, i když užitkově tato varianta zdaleka nemusí být lepší volbou.

### - *Nedostatek specialistů v regionu*

Jelikož firma sídlí ve Zlínském kraji, je třeba vnímat i hrozbu možného odchodu klíčových zaměstnanců – nedostatek specializovaného lidského kapitálu může mít fatální následky. Možnosti předcházení tohoto problému, může být správně zvolená politika personálního managementu v oblasti rozvoje vlastních zaměstnanců

### - *Zdražování vstupů či únik dat*

Zdražování vstupů zapříčiněnou vnějšími podmínky nelze výrazně ovlivnit. Úniku firemních dat lze předejít opatrností.

### - *Mezinárodní válečný konflikt*

Mezinárodní válečný konflikt by mohl ohrozit vše, co společnost doposud vybudovala.

## 4.5.1 Matematický model SWOT analýzy

Pro lepší viditelnost a přehlednost všech rizik bylo použito zpracování jednotlivých částí SWOT analýzy do tzv. *Plus-minus matice* (Tab. 4.8). Tato metoda spočívá ve vzájemném ovlivnění jednotlivých vazeb silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami.

Jednotlivým vztahům byly vždy přiřazeny znaménka plus, mínus a nula podle následujícího hodnocení:

- „++“ velmi silný stupeň ovlivnění
- „+“ silný stupeň ovlivnění
- „0“ neutrální, tyto položky se vzájemně neovlivňují
- „-“ slabý stupeň ovlivnění
- „--“ velmi slabý stupeň ovlivnění

Poté byly matematicky sečteny v řádcích a sloupcích všechny kladné a záporné znaménka. Analýza vychází z předpokladu, že subjekt dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Tab. 4.8 - SWOT ANALÝZA společnosti BLOCK a.s.

		O					T					Σ	Pořadí
		Účast na zahraničních veletrzích	Orientace na západní trhy	Využití informačního systému	Budování vztahu s investory	Dotace na výzkum a vývoj výrobků v rámci ČR a EU	Zahraniční konkurence	Podmínky pro udělování státních zakázek	Nedostatek specialistů v regionu	Nedostatečný počet zahraničních kontaktů	Mezinárodní válečný konflikt		
S	Ekonomická síla společnosti a nízká míra zadluženosti	++	++	++	0	++	+	+	0	0	0	10	1.
	Vlastní produktové řady, nabídka komplexních služeb, zavedený výzkum a vývoj ve firmě	++	++	+	0	+	++	+	0	0	0	9	2.
	Zahraniční zastoupení a podpora dceřiných společností	++	++	++	+	0	+	+	0	-	--	6	3.
	Nadstandardní pracovní podmínky a systém vzdělávání zaměstnanců	0	++	0	+	0	0	0	++	0	0	5	4.
	Množství získaných certifikátů	++	0	0	0	0	+	+	0	0	0	4	5.
W	Cenová politika společnosti	+	+	0	+	0	--	--	0	0	0	0	5.
	Volné finanční prostředky na realizaci vstupu na zahraniční trh	-	--	+	-	0	-	--	0	-	0	-7	3.
	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-	++	0	0	0	--	0	-	-	0	-3	4.
	Odchod klíčových zaměstnanců	0	-	0	-	0	-	0	--	-	--	-8	2.
	Chybějící analýzy zahraničních trhů	++	--	--	-	0	--	-	0	-	--	-9	1.
Σ		9	5	4	0	3	-3	-1	-1	-5	-6		
Pořadí		1.	3.	2.	4.	3.	3.	4.	4.	2.	1.		

Zdroj: vlastní zpracování

Díky provedené SWOT analýze můžeme vidět několik silných stránek společnosti, s jejichž uvědoměním značně stoupá předpoklad úspěšného vstupu na zahraniční trh. Výsledky jsou seříděné dle jejich důležitosti. Mezi silné stránky společnosti patří:

- Ekonomická síla společnosti a nízká míra zadluženosti
- Vlastní produktové řady, nabídka komplexních služeb, zavedený výzkum a vývoj ve firmě

- Zahraniční zastoupení a podpora dceřiných společností
- Nadstandardní pracovní podmínky a systém vzdělávání zaměstnanců
- Množství získaných certifikátů

Mezi příležitosti z vnějšího prostředí firmy patří:

- Účast na zahraničních veletrzích
- Orientace na západní trhy
- Využití informačního systému
- Budování vztahu s investory
- Dotace na výzkum a vývoj výrobků v rámci ČR a EU

Na výše uvedené faktory by se společnost měla zaměřit, s cílem dosažení vyššího zisku. Problémové položky nacházíme v kategoriích slabé stránky a hrozby. Tyto položky by se společnost měla snažit minimalizovat a omezit možnost jejich vzniku. Z těchto položek také budou vycházet návrhy a doporučení v podkapitole 5.3. Výsledky této analýzy jsou seříděné dle dosažených bodů. Mezi největší hrozby z vnějšího prostředí firmy tak patří:

- Mezinárodní konflikt
- Nedostatečný počet zahraničních kontaktů
- Zahraniční konkurence
- Podmínky pro udělování státních zakázek
- Nedostatek specialistů v regionu

Mezi největší hrozby z vnitřního prostředí firmy patří:

- Chybějící analýzy zahraničních trhů
- Odchod klíčových zaměstnanců
- Volné finanční prostředky na realizaci vstupu na zahraniční trh
- Jazyková vybavenost zaměstnanců
- Cenová politika společnosti

Tato analýza byla předvedena i vedení společnosti, která návrhy faktorů SWOT analýzy odsouhlasila, ovšem dle jejich názoru největším ohrožením společnosti z vnitřního prostředí je cenová politika společnosti. Tedy správné nastavení ceny pro zahraniční trh.

## 5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Cílem práce bylo za pomoci strategické analýzy zjistit potenciál při vstupu na zahraniční trh. Bylo potřeba analyzovat vnitřní prostředí společnosti a zjistit potřebné informace o rakouském tržním prostředí před vstupem společnosti na daný trh.

### 5.1 Vyhodnocení interního a externího prostředí společnosti v ČR

**Finanční analýza** společnosti BLOCK a.s. nám ukázala jednotlivé silné a slabé stránky společnosti. Jednoznačně nejsilnějším argumentem připravenosti společnosti na vstup mezi zahraniční konkurenty je její ekonomická síla. V domácím prostředí stabilně vykazuje zisk v řádech miliónů českých korun. Pakliže společnost vykazuje takový to zisk pravidelně, nejedná se o žádnou náhodu, či náhlý vzestup odvětví. Kvalita finančního řízení a finanční stability společnosti je znatelná, což nám také dokazují výsledky poměrové analýzy. Všechny ukazatele rentability se pohybují v doporučené či nadprůměrné výši. Průměrný výdělek na jednu vloženou korunu do podnikání se v letech 2012 – 2014 pohyboval kolem 33%. Rentabilita aktiv, která nám udává míru efektivnosti vložených prostředků do společnosti, se pohybovala vysoko nad doporučenou hodnotou 8%, které má za úkol pokrýt výnos z bezrizikového aktiva (3,5%), inflaci, riziko a požadovaný výnos. Mírným varováním pro společnost je složení jejich pasiv. Ty se totiž skládají z větší části z vlastního kapitálu, který je pro společnost dražší. Náklady na vlastní kapitál jsou nepoměrně vyšší, nežli náklady na cizí kapitál. O část cizího kapitálu si navíc můžeme snížit naše daňové zatížení. Například v podobě úroků z úvěrů, které jsou daňově uznatelným nákladem.

Ukazatele likvidity byly v pořádku, a nebyla zde shledána žádná odchylka. Tento ukazatel nám pouze poukazuje na to, že společnost je schopna hradit své závazky včas a v požadované míře.

Řízení aktiv a pohledávek vypočítaných na základě ukazatelů aktivity, nám určilo průměrnou dobu na vyřízení pohledávky ve výši 109 dnů čili 3,5 měsíce. Specifikum odvětví tento ukazatel lehce znehodnocuje, z toho důvodu, že v době zpracovávání této závěrečné práce nebyla k dispozici srovnatelná data.

**Fyzické zdroje** hodnotí strukturu vlastních aktiv. Nejdůležitějším zdrojem společnosti jsou v tomto případě budovy, ve kterých společnost vykonává vlastní činnost a je jejich vlastníkem. Mezi další fyzické zdroje, s kterými společnost může disponovat, patří služební

auta, výzkumné laboratoře vybavené moderními technologiemi a věci potřebné k pracovní, inženýrské činnosti jako jsou kancelářské pomůcky, výkresy atd. Společnost vyrábí prostřednictvím skupiny BLOCK GROUP, tím pádem mezi její fyzické zdroje nepatří žádné stroje.

**Lidské zdroje** jsme hodnotili z pohledu jejich počtu a struktury. Pro společnost je ovšem velice důležitá také provázanost s okolím a kontakty, kterými disponuje. To je jeden z nejdůležitějších předpokladů úspěchu na trhu, jak tuzemském, tak zahraničním. Počet THP pracovníků výrazně převyšuje zaměstnance na pozici dělníků. Další ukazatel, tentokrát o počtu zaměstnanců v posledních letech neustále stoupal, z čehož vyplývá, že společnost má dostatek zakázek a tím pádem dochází i k růstu zaměstnanců. Jednou z hrozeb společnosti může ovšem být stárnutí jejich zaměstnanců či odchod kvalitních zaměstnanců. Proti tomu se společnost snaží bojovat možnostmi rozvoje zaměstnanců, atraktivitou oboru, platebními podmínky a umožnění seberealizace v rámci společnosti. Politika společnosti je nastavena tak, že se snaží vychovávat si své vedoucí pracovníky sama. Toto rozhodnutí může být pro společnost zásadní, jelikož se tím společnost stane atraktivnější pro mladé absolventy vysokých škol a ohrožení nedostatku vysoce kvalifikovaných zaměstnanců s odborným, tvůrčím potenciálem a vnitřní motivací se značně snižuje.

**Nehmotné zdroje** byly hodnoceny v rámci firemní kultury. Jednalo se především o image či počet a kvalita získaných certifikátů. Společnost si za dobu svého dvacetiletého působení na trhu vydobyla jméno silné, dynamické a prosperující společnosti produkující kvalitní produkt. Tato image je podpořena několika úspěšnými realizacemi, kladnými referencemi svých zákazníků či získané certifikáty. Zisk jakéhokoliv certifikátu v podstatě prokazuje nějakou skutečnost, která je ve firmě samozřejmá. Všechny společnosti usilují o početnou sbírku certifikátů, nicméně pouze ty nejkvalitnější, splňující podmínky, toto úsilí dotáhnou do konce. Mimo jiné certifikáty také prokazují schopnost společnosti se vyvíjet a pracovat na sobě. A mezi nejdůležitějšími skutečnostmi je ve společnosti BLOCK a.s. dlouhodobá orientace na životní prostředí a kvalitu produktu. Společnost pracuje na tom, aby si tuto image udržela, a proto má zájem na tom, aby firmě získané certifikáty zůstaly.

Firemní kulturu společnost definuje heslem: „Perfect results need perfect conditions“ - „Dokonalé výsledky požadují dokonalé podmínky“. Tím podporuje a motivuje nejenom své zaměstnance, ale také svým zákazníkům dokazuje, jak důležitá je pro ně kvalita odvedené práce. Perfektní podmínky zaměstnanců mají podpořit přenos tohoto trendu na zákazníky.

Externího mikrookolí společnosti v ČR bylo provedeno na základě PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Z těchto analýz vyplynulo silné postavení společnosti na domácím trhu. Podrobnější výsledky jsou uvedeny v kapitole č. 4.2.

## **5.2 Vyhodnocení externího prostředí na Rakouském trhu**

Základem pro vyhodnocení vnějšího prostředí rakouského trhu se stala vypracovaná metoda „4C“. Na základě analýz jsme zjistili charakteristiku trhu, na který trh chce společnost vstoupit. Rakouský trh můžeme charakterizovat dle několika kritérií:

- Konkurenční prostředí – to bude pro společnost velice rozdílné, hlavně z důvodu, že na rakouském trhu se pohybuje více konkurentů. A společnost zde nemá žádné významné postavení. Toto postavení si teprve začne budovat, a je pouze na společnosti, s jakou reputací se na místním trhu představí.
- Zákazníci – zákazníci na rakouském trhu, budou ve většině případů obdobné korporace, s jakými společnost jedná v rámci České republiky. Větší podíl ovšem budou činit soukromí zadavatelé, a to z důvodu převládajícího zájmu o soukromé zdravotnické služby. Podchycení těchto zakázek, by pro společnost mohlo znamenat, změnu ve statutu na rakouském trhu a dostat se tak na výsluní rakouského trhu. Nicméně zisk takových zakázek bude potřebovat nutnou dávku trpělivosti, dravosti a samozřejmě kvalitní zpracování návrhů s následným odborným vedením obchodníků
- Jednání obchodníků musí být přizpůsobeno určité normě chování na místním trhu. Rakouští obchodní partneři jsou zpravidla příjemní, otevření, ale zároveň věcní. Vědí, čeho chtějí dosáhnout a mají předem zjištěné informace o firmě, se kterou se rozhodnou jednat. Rakušan bývá sebevědomý. Je ochoten přistoupit na kompromisy, ale dobře zná jejich hranice. Rakušané umí pro jednání vytvořit dobré prostředí. Jsou dobří hostitelé a rozhovory mimo jednání jsou pokračováním procesu nastolení nebo prohloubení důvěry. Pro Rakušany je také samozřejmé, že se jednání vede v německém jazyce.

Předpokladem pro účinný a trvalý vstup na trh, je mimo přípravy také jeho správná predikce a forma vstupu na daný trh. Mezi jedno z klíčových rozhodnutí managementu patří, jakým způsobem společnost vstoupí na zahraniční trh. Podnik si může zvolit řadu forem

vstupu na zahraniční trh. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a další. Nejpravděpodobnějšími formami vstupu, jsou u společnosti BLOCK a.s.:

- Přímý vývoz
- Obchodní zastoupení
- Dceřiná společnost

### **5.3 Náměty a doporučení pro společnost**

Společnost BLOCK, již úspěšně působí na zahraničních trzích, jako je Slovensko, Rusko, Polsko a Ukrajina. Lze tedy předpokládat, že má s obchodováním na zahraničních trzích jisté zkušenosti a ví, jak se na trhu dobře usadit a prosperovat. Vstup na nové trhy pro společnost znamená rozšíření výroby, zlepšení postavení na trhu, posílení image a získání nových zákazníků. V předchozích kapitolách jsme podrobně analyzovaly jak vnitřní a vnější prostředí společnosti, tak zahraniční trh. Ve zpracované SWOT analýze vyšly najevo možné rizika, překážky či příležitosti při vstupu na rakouský trh, na ty se v této kapitole zaměříme. Doporučení a návrhy vznikají potlačením zjištěných slabých stránek a hrozeb či návrhem na podporu silných stránek a příležitostí.

Mezi jednu ze slabých stránek společnosti patří chybějící analýza zahraničního trhu a nedostatek kontaktů. Analýza trhu je při vstupu společnosti do zahraniční jedna z nejdůležitějších věcí. Společnost by se proto měla uchýlit ke zpracování takovéto analýzy. Nápomoci jim může být organizace, která se těmito analýzami zabývá, konkrétně můžeme doporučit např. CzechTrade.

Organizace CzechTrade je agenturou na podporu exportu podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu. Mezi její bezplatné služby patří mimo jiné identifikace obchodních příležitostí jako jsou zahraniční poptávky, projekty a tendry, investiční příležitosti a nabídky zahraničních firem. Poptávka po této nabízené službě by měl být první krokem při vstupu na zahraniční trh. Společnost by ovšem měla zvážit i další její zpoplatněné služby, které nabízí. CzechTrade vypracovává cílený průzkum trhu, kde poskytne svým zákazníkům kompletní informace o konkurenci na zahraničním trhu, cenový průzkum trhu, identifikuje distribuční kanály, zjišťuje bonitu zahraničních obchodních partnerů či provádí analýzu trendů a



obchodních příležitostí. Základní sazba při využití těchto služeb je ve výši 15 000 Kč. Výhodou této investice je zisk přesných informací o trhu.

Se vstupem na zahraniční trh úzce souvisí jazyková vybavenost zaměstnanců. Ti by měli být schopni komunikovat se zahraničními partnery v požadovaném cizím jazyce. V kapitole 4.3.1 vyšlo najevo, že rakouští obchodníci preferují komunikaci v německém jazyce. Tento jazyk bývá u českých zaměstnanců nejčastěji uváděn až jako druhý za hlavním jazykem, kterým je angličtina. Společnost by proto měla identifikovat hlavní osoby, které se budou u vstupu na zahraniční trh působit. A podpořit jejich znalost německého jazyka pomocí jazykového kurzu. Investice do jazykového vzdělání je výhodná pro obě strany. Zaměstnanec ocení rozvoj své jazykové úrovně. A zaměstnavatel zvýšenou produktivitu práce (navíc si může celou částku, kterou do jazykového vzdělávání vloží, odečíst z daní).

Ve Valašském Meziříčí působí dvě jazykové školy, zaměřující se na firemní výuku německého jazyka, konkrétně Kiora jazykové centrum a EdCentre School. Obě tyto centra disponují kvalitními lektory a rodilými mluvčími. Výuku nabízí jak ve svých prostorech, tak přímo na pracovišti.

Tab. 5.1 – Ceník vybraných jazykových škol

Jazyková škola	Počet studentů ve skupině		
	1 - 3 osoby	4 – 6 osob	7 – 10 osob
Kiora jazykové centrum	390 Kč / 60 minut	490 Kč / 60 minut	590 Kč / 60 minut
Edcentre School	-	424 Kč / 60 minut	-

Zdroj: vlastní zpracování

V případě dojezdu lektora do místa pracoviště je připočítávané navíc cestovné. Ceny jsou uvedeny včetně DPH. Pakliže budeme předpokládat, že se na vstupu firmy do zahraniční bude podílet 6 lidí. Při frekvenci výuky 1x týdně po dobu 6 měsíců bude výuka zaměstnanců stát společnost celkem 12 258 Kč u společnosti Kiora a 10 600 Kč u společnosti Edcentre. Na základě ceny můžeme tedy doporučit jazykovou školu Edcentre.

Největší příležitostí společnosti vycházející ze zpracované analýzy, je účast na zahraničním veletrhu. Zde se setkávají špičky jednotlivých oborů a díky tomu může

společnost získat různé kontakty či potenciální obchodní partnery. Vhodným a velice prestižním veletrhem může být například mezinárodní veletrh MEDICA – Mezinárodní veletrh pro lékařskou praxi a nemocnici, neboli zdravotnických přístrojů a vybavení. Celkové náklady spojené pouze se vstupem na tento veletrh, při účasti 3 zaměstnanců, činí celkem 96 123 Kč. Tato částka obsahuje propagační materiály například katalogy, brožury, vizitky, dárky, předvedení vlastních výrobků a služeb apod. Nájemné stánku se vypočítává podle poskytnutého m<sup>2</sup>, pro tuto akci počítáme se základní verzí, která činí 12 m<sup>2</sup>. Předpokládané náklady na tento prestižní veletrh jsou shrnuty v následující tabulce. Ceny jsou přepočítány kurzem ke dni 1. 3. 2016 a to 27,055 Kč/EUR.

Tab. 5.2 – Účast na veletrhu MEDICA 2016

Položka	Náklady	Zdroj
Zajištění propagačních materiálu	30 000 Kč	odhad
Nájem stánku	64 500 Kč	www.medica.de
Vstupenky	541 Kč / osobu	www.medica.de

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady krom vstupenek stoupnou ještě o jejich mzdu, stravné, ubytování a dopravu. Tyto náklady již považujeme za vedlejší a z toho důvodu je nezapočítáváme do ceny veletrhu.

Investice a příležitost jaká se společnosti poskytuje v podobě účasti na veletrhu, je nezměrná. Její návratnost se ovšem dopředu dá pouze odhadovat. Společnost BLOCK má nicméně ještě možnost snížit náklady související s veletrhem prostřednictvím dotace. Ministerstvo průmyslu a obchodu ve spolupráci s agenturou CzechTrade připravilo projekt, díky kterému mohou české firmy získat až 120 000 Kč dotaci na přímé náklady spojené s účastí na veletrhu. Z časového hlediska by odezva a zájem o společnost měl vzrůst během nejbližších 14-ti dnů od ukončení veletrhu. Jestliže by veletrh nebyl úspěšný, lze případné zákazníky kontaktovat i zpětně e-mailem či telefonicky.

## 6 Závěr

Společnost BLOCK a.s. působí na trhu již od roku 1991. Za dobu svého působení si v České republice firma vydobyla přední místo v projektování, výstavbě a modernizaci investičních celků včetně tzv. „čistých prostor“. Logickým vývojem firmy, proto byl vstup na zahraniční trh. V jejím zájmu byly doposud především trhy patřící do východní či střední Evropy. Ovšem z důvodu mezinárodních konfliktů (např. ukrajinská krize) a rizikem s tím spojeným (proti ruské sankce od EU, USA, Austrálie a dalších) se společnost rozhodla pro přesměrování svého úsilí na trhy západní Evropy. V současné době společnost přesměrovává svou aktivitu především na trhy německy mluvících zemí. První kontakty již probíhají v Německu a Švýcarsku. Díky tomu byl výběr země pro zpracování diplomové práce velice zúžen a vybráno bylo Rakousko. Hlavním cílem této závěrečné práce bylo na základě strategické analýzy zjistit, zda má společnost potenciál pro vstup na zahraniční trh.

Z provedených analýz vyšlo najevo, že společnost BLOCK a.s. tento potenciál má. Firma se nepotýká s žádnými finančními problémy a na takový to krok má dostatek hmotných, nehmotných i lidských zdrojů. Na domácím trhu společnost již dosáhla významného postavení. Na rakouském trhu si ovšem toto postavení bude muset znovu vybojovat. Velkou příležitostí pro společnost může být na zahraničním trhu mimo jiné i stárnoucí obyvatelstvo a velká míra využívání služeb. Je třeba ovšem upozornit na fakt, že na rakouském trhu bude firma čelit mnohem větší a silnější konkurenci, než s jakou se dosud setkala na českém trhu.

Věřím, že tato diplomová práce může dát společnosti alespoň malý zlomek či představu o rakouském trhu. A může být tak užitečným materiálem či podkladem pro úspěšný vstup společnosti BLOCK a.s. na rakouský trh.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOB DE WIT, Ron Meyer. *Strategy process, content, context ; an international perspective*. 4th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2010. ISBN 9781408019023.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
4. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*, 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
5. GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis : Concepts, techniques, applications*. Oxford : Blackwell Publishers Ltd., 2002. 551 s. ISBN 0-631-23136-6
6. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
7. HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ, Oldřich VYKYPĚL. *Strategický management: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
8. HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: Linde nakladatelství, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

9. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-1389-6.
10. KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
11. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. Business books. ISBN 80-7226-657-8.
12. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-0966-X.
13. PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: sociologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. 2.vyd. Praha: Portál: 2007. 220 s. ISBN 80-245-0703-X.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2008. Finance. ISBN 978-80-247-2481-2.
15. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
16. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel, BUCHTA. *Strategická analýza: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Plzeň: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
17. SCHOLLES, Kevan; JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Financial TimesPrentice Hall, 2006. 635 s. ISBN 0-273-71017-6
18. SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009, s. 15-21, 148 – 164, 280 - 283. ISBN 9788024727080.

19. VLČEK, Radim. Strategie hodnotových inovací. Praha: Professional, 2011. ISBN 978- 80-7431-048-5.
20. VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
21. VOJÍK, V. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. 1. vyd..
22. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2010, s. 28, 91. ISBN 9788073575342.
23. ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

#### **Internetové zdroje**

24. Austria: Podnikatelská etiketa - postoje k cizincům. *Austria* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://businessculture.org/cz/western-europe/austria/>
25. *BLOCK a.s.: Clean Room Solutions* [online]. 2013 [2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.blockcrs.cz/cs-10-block-r.html>
26. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. *Rakousko: Souhrnná teritoriální informace*. [online]. Rakousko [2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/rakousko.html>
27. *Ceec research: Analýza stavebnictví* [online]. Ceec [2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/>
28. *CIA - The World Factbook: Austria* [online]. CIA [2011-03-19]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html>
29. *Cleanroom + Partners: Connected competence* [online]. Cleanroom [2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.crpa.at/>

30. CTA: Cleanroom Technology Austria. *Cleanroom Technology Austria* [online]. CTA [2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.cta.at/>
31. České stavební standardy. *České stavební standardy* [online]. ČSS [ 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.stavebnistandardy.cz/default.asp?ID=1>
32. Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ [2016-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>
33. ČNB. *Česká národní banka* [online]. ČNB [2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>
34. Eurostat: Statistics Explained. *Wages and labour costs* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics/explained/index.php/Wages\\_and\\_labour\\_costs](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics/explained/index.php/Wages_and_labour_costs)
35. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. Justice [2016-03-04]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Úvod/uvod.aspx>
36. Medica: *Your Year-round Inforamtion and Communication Portal* [online]. Medica [2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.medica-tradefair.com/>
37. Ministerstvo financí ČR: OKEČ. *Seznam OKEČ - skupiny činností* [online]. OKEČ [2016-03-19]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/ares/ocec/ares\\_ok45.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ocec/ares_ok45.html.cz)
38. Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zahraniční obchod [online]. MPO [2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>
39. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: Zahraniční obchod. *Rakousko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. 2015-06-01 MZV [2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>

40. ONB: OESTERREICHISCHE NATIONALBANK. *ONB: Rakouská národní banka* [online]. ONB [2016-03-10]. Dostupné z: <https://www.oenb.at/isaweb/report.do?report=7.3>
41. Parlamentní listy. *Parlamentní listy* [online]. [2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/>
42. S+E: Siegle + Epple. *Fuhrende Technologien. Effiziente Lusungen* [online]. S+E [2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.siegleundepple.at/>
43. *Statistic Austria* [online]. Statistic Austria [2011-03-19]. Dostupné z: <http://www.statistik.at/>
44. The hofstede centre: Strategy, Culture, Change. *Czech Republic in comparison with Austria* [online]. *The hofstede centre* [2016-03-11]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>.
45. TROX Technik. : *The art of handling air*[online].TROX [2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.trox.at/>

*Ostatní zdroje:*

46. DOLEŽAL, Ondřej. *Analýza konkurenceschopnosti společnosti BLOCK, a.s.* Zlín, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.
47. HERBEROVÁ, Markéta. *Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a.s.* Zlín, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.
48. OSIČKA, Václav. *Marketingová strategie firmy BLOCK a.s.* Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta managementu, Katedra společenských věd.



## Seznam zkratek

AU – Austria – Rakousko

ČNB – Česká národní banka

ČR - Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

EU – Evropská unie

Resp. – respektive

MMF – Mezinárodní měnový fond

MPO ČR – Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky

MZV ČR – Ministerstvo zahraničních věcí České republiky

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci; jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016

*Jaroslava Krömhánová*

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Pasiva společnosti BLOCK a.s. celkem v letech 2011 – 2014

Příloha č. 2 – Aktiva společnosti BLOCK a.s. celkem v letech 2011 – 2014

Příloha č. 3 – Výkaz zisků a ztráty v letech 2011 – 2014

Příloha č. 4 – Vzorce finanční analýzy

Příloha č. 5 – Schéma organizační struktury společnosti BLOCK a.s.

Příloha č. 6 - Komplexní systémy a produkty společnosti BLOCK a.s.

## Přílohy

Příloha č. 1 – Pasiva společnosti BLOCK a.s. celkem v letech 2011 – 2014

	2011	2012	2013	2014
<b>PASIVA CELKEM (v tis. Kč)</b>	<b>752 825</b>	<b>917 513</b>	<b>938 618</b>	<b>1 047 469</b>
Vlastní kapitál	439 494	469 932	483 793	460 411
Základní kapitál	25 500	25 500	25 500	25 500
Kapitálové fondy	86 939	105 361	61 311	73 971
Ostatní kapitálové fondy	3 036	3 036	3 036	3 036
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	83 903	102 325	58 275	70 935
Fondy ze zisku	6 526	5 690	5 403	5 567
Rezervní fond	5 100	5 100	5 100	5 100
Statutární a ostatní fondy	1 426	590	303	467
Výsledek hospodaření minulých let	121 152	265 444	223 594	170 879
Nerozdělený zisk minulých let	121 152	265 444	223 594	194 871
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	-23 992
Výsledek hospodaření běžného úč.obd. (+/-)	199 377	67 937	167 985	184 494
Cizí zdroje	312 002	422 038	435 055	545 412
Rezervy	0	3 550	12 500	43 877
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	26 595
Ostatní rezervy	0	3 550	12 500	17 282
Dlouhodobé závazky	1 286	1 199	1 380	0
Odložený daňový závazek	1 286	1 199	1 380	0
Krátkodobé závazky	310 716	413 422	416 301	496 704
Závazky z obchodních vztahů	176 464	255 973	173 332	166 011
Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	34 936	
Závazky ke společníkům	700	0	0	11
Závazky k zaměstnancům	5 241	5 364	5 780	6 020
Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	3 125	2 935	3 298	3 610
Stát - daňové závazky a dotace	43 779	860	952	9 054
Krátkodobé přijaté zálohy	67 851	132 706	131 538	181 394
Vydané dluhopisy	0	0	0	
Dohadné účty pasivní	1 192	12 763	1 371	10 125
Jiné závazky	12 364	2 821	65 094	120 479
Bankovní úvěry a výpomoci	0	3 867	4 874	4 831
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	2 298
Krátkodobé bankovní úvěry	0	3 867	4 874	2 533
Ostatní pasiva a přechodné účty pasiv	1 329	25 563	19 770	41 646
Časové rozlišení	1 329	25 563	19 770	41 646
Výdaje příštích období	1 329	275	433	349
Výnosy příštích období	0	25 288	19 337	41 297

Příloha č. 2 – Aktiva společnosti BLOCK a.s. celkem v letech 2011 – 2014

	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM (v tis. Kč)</b>	<b>752 825</b>	<b>917 513</b>	<b>938 618</b>	<b>1 047 469</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>186 844</b>	<b>193 710</b>	<b>168 919</b>	<b>199 917</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	940	890	1 572	1 764
Software	899	719	1 418	1 304
Ocenitelná práva	0	171	154	141
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	41	0	0	319
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>56 881</b>	<b>61 374</b>	<b>58 732</b>	<b>56 188</b>
Pozemky	4 107	3 676	3 676	3 676
Stavby	37 979	36 463	34 948	34 273
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	14 795 0	21 235 0	20 108	17 474
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	765
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>129 023</b>	<b>131 446</b>	<b>108 615</b>	<b>141 965</b>
Podíly - ovládaná osoba	119 595	123 097	78 383	91 037
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 502 0	0 0	0 0	0 11
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0	27 105
Jiný dlouhodobý finanční majetek	7 926	8 349	30 232	23 812
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>562 569</b>	<b>718 760</b>	<b>767 943</b>	<b>842 548</b>
Zásoby	50 306	34 797	69 450	60 774
Materiál	12 592	11 968	35 918	19 059
Nedokončená výroba a polotovary	37 714	22 829	22 662	38 252
Výrobky	0	0	0	3 463
Zboží	0	0	10 870	
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2 339</b>
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	3	3	3	3
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	2 336
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>251 728</b>	<b>482 350</b>	<b>419 991</b>	<b>415 001</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	242 594	336 841	240 438	325 257
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 713	0	6 869	0
Stát - daňové pohledávky	828	17 503	24 076	848
Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 873	128 006	24 312	16 224
Dohadné účty aktivní	0	0	0	71 744
Jiné pohledávky	1 720	0	124 296	928
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>260 532</b>	<b>201 610</b>	<b>278 499</b>	<b>364 434</b>
Peníze	1 268	1 059	1 031	1 466
Účty v bankách	259 264	200 551	277 468	362 968
<b>Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv</b>	<b>3 412</b>	<b>5 043</b>	<b>1 756</b>	<b>5 004</b>
Náklady příštích období	1 069	2 751	1 729	3 152
Příjmy příštích období	2 343	2 292	27	1 852

Příloha č. 3 – Výkaz zisků a ztráty v letech 2011 - 2014

	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	105 308	122 849	109 182	42 546
Náklady vynaložené na prodané zboží	75 488	87 960	76 215	34 292
Obchodní marže	29 820	34 889	32 967	8 254
Výkony	1 125 518	1 050 349	1 552 122	1 215 552
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 097 019	1 061 006	1 526 067	1 203 485
Změna stavu zásob vlastní činnosti	27 966	-14 885	-167	11 908
Aktivace	533	4 228	26 222	159
Výkonová spotřeba	833 620	884 842	1 274 164	880 055
Spotřeba materiálu a energie	371 195	314 976	700 656	430 925
Služby	462 425	569 866	573 508	449 130
Přidaná hodnota	321 718	200 396	310 925	343 751
Osobní náklady	97 260	103 591	110 213	120 444
Mzdové náklady	70 610	74 719	79 412	85 896
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 441	1 656	1 656	3 026
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.	24 220	26 086	27 965	30 286
Sociální náklady	989	1 130	1 180	1 236
Daně a poplatky	343	1 886	1 110	885
Odpisy DHM a DNM	6 402	9 030	8 747	9 482
Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	257	291	137	418
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		1	42	12
Tržby z prodeje materiálu	257	290	95	406
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	25	33	134	293
Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku	0	0	133	17
Prodaný materiál	25	33	1	276
Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-1 472	4 506	6 686	-6 491
Ostatní provozní výnosy	9 508	139 089	720 280	160 841
Ostatní provozní náklady	1 571	116 174	715 681	156 483
Provozní výsledek hospodaření	227 354	104 556	188 771	223 914
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	56	0	123 480	0
Prodané cenné papíry a vklady	63	0	664	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	14 617	259	3 780	3 559
Výnosy z podílů v ovl. a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podst. vlivem	14 617	259	3 780	3 559
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	8
Výnosové úroky	310	3 636	2 163	1 519
Nákladové úroky	660	13 327	99 910	4 260
Ostatní finanční výnosy	13 636	16 513	29 883	
Ostatní finanční náklady	12 274	29 505	68 050	1 502
Finanční výsledek hospodaření	15 622	-22 424	-9 318	-692
Daň z příjmu za běžnou činnost	43 599	14 195	11 468	38 728
- splatná	43 454	14 282	11 288	39 283
- odložená	145	-87	180	-555

Výsledek hospodaření za běžnou činnost	199 377	67 937	167 985	184 494
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	199 377	67 937	167 985	184 494
Výsledek hospodaření před zdaněním	242 976	82 132	179 453	223 222

Příloha č. 4 – Vzorce finanční analýzy

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$ROCE = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{VK + \text{dlouhodobé dluhy}}$$

$$\text{Podíl VK a A} = \frac{VK}{\text{aktiva celkem}}$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Ukazatel zadluženosti VK} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

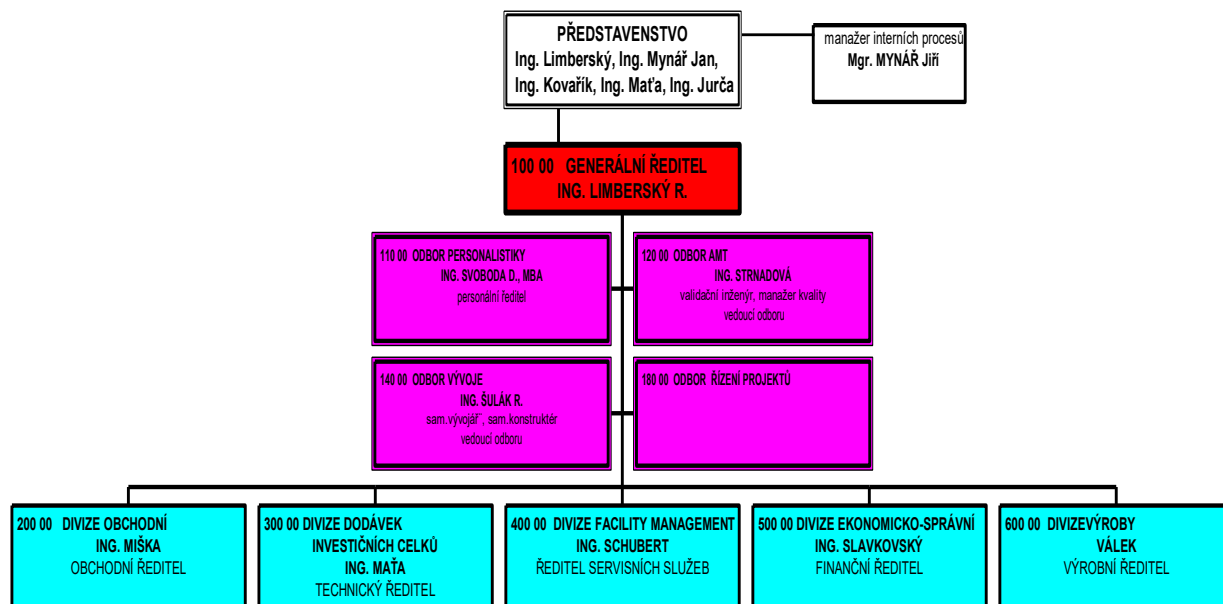
$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}$$



## BLOCK a.s. - ORGANOGRAM SE JMÉNY



Zdroj: interní materiály BLOCK a.s.

- **Systém Forclean** - ucelený systém komponentů pro komplexní výstavbu prostor s vysoce náročnými požadavky na čistotu pracovního prostředí.

Obr. 1 – Systém Forclean



Zdroj: BLOCK a.s.

- **Systém thinkingLAB®** je řešením kompletní vzduchotechniky v laboratoři. Zajišťuje regulaci a monitorování vzduchotechnických poměrů v celé laboratoři. Základním prvkem systému thinkingLAB® je digestoř DGLE.

Obr. 2 – Systém thinking LAB



Zdroj: BLOCK a.s.

- **Systém Forlab** je variabilní systém nábytkových prvků a vybavení pro laboratoře.

Obr. 3 – Systém Forlab



Zdroj: BLOCK a.s.

- **Fytotronové (růstové) komory** simulují přirozené podmínky pro rostlinou kultivaci. Využívají se při výzkumu růstu rostlin a jejich reakce na stresové změny prostředí. Fytotronové komory jsou určeny především pro vysoké školy a vědecké a výzkumné ústavy.

Obr. 4 – Růstové komory



Zdroj: BLOCK a.s.

- **Systém Surgical** - moderní systém výstavby operačních sálů a jiných zdravotnických prostor, připravený pro technologie budoucnosti.

Obr. 5 – Systém Surgical



Zdroj: BLOCK a.s.

- **Systém Formedical** - ucelený systém komponentů pro komplexní výstavbu zdravotnických prostor.

Obr. 6 – Systém Formedical



Zdroj: BLOCK a.s.